

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.Р. Руйга

« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 «Менеджмент организации»

Разработка стратегии развития организации (на примере ООО «Игра-Сервис»)

Пояснительная записка

Руководитель

О.В. Говорина

Выпускник

Т.Б. Нагибина

Нормоконтролер

Т.П.Лихачева

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка стратегии развития предприятия» содержит 88 страниц текстового документа, 6 приложений, 70 использованных источников.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, SWOT-АНАЛИЗ, ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ

Объект: ООО «Игра-Сервис».

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии развития организации в сфере телекоммуникационных услуг.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ;
- охарактеризовать особенности регионального рынка телекоммуникационных услуг;
- провести оценку стратегических позиций ООО «Игра-Сервис» на рынке телекоммуникационных услуг г. Красноярск;
- разработать мероприятия по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис»;
- дать оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Предприятие придерживается стратегии лидерства в снижении издержек, стратегии развития рынка. Стратегию развития ООО «Игра-Сервис» необходимо усовершенствовать таким образом, что бы она стала более клиентоориентированной, что позволит удержать старых клиентов и привлечь новых клиентов. Для этих целей предложены два основных направления: организация Call-центра; организация выездной технической службы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Особенности разработки стратегии развития на рынке телекоммуникационных услуг	6
1.1 Исследование тенденций развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ.....	6
1.2 Перспективы и проблемы рынка телекоммуникационных услуг в Красноярском крае.....	20
1.3 Формирование стратегии развития на рынке телекоммуникационных услуг	26
2 Анализ стратегического положения ООО «Игра-Сервис».....	37
2.1 Экономическая характеристика ООО «Игра-Сервис».....	37
2.2 Оценка конкурентной среды ООО «Игра-Сервис»	46
2.3 Определение стратегических направлений развития ООО «Игра-Сервис».....	53
3 Разработка стратегии развития ООО «Игра-Сервис»	62
3.1 Основные мероприятия по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис».....	62
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	81
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	86
ПРИЛОЖЕНИЕ А	94

ВВЕДЕНИЕ

В современном обществе в период длительной глобализации хозяйственной деятельности повышаются экономические факторы: открытость национальной экономики, информатизация и компьютеризация. Факторы характеризуются повышением темпов роста и развития телекоммуникационных услуг в мировой экономике (услуги по предоставлению интернета и сотовой связи). В мире спрос на эти услуги растет во всех сферах жизни деятельности человека (системы телекоммуникационных услуг необходимы для развития рынка).

Обязательным условием ведения современного бизнеса является использование современной инфраструктуры. Специализированные базы данных по основным рынкам, интернет торговля, поиск сырья, комплектующих и технологий рекламная и маркетинговая деятельность, системное администрирование процессов и технологий, а также обслуживание цифровых систем – являются обязательным атрибутом современного предприятия.

Рынок телекоммуникационных услуг – это социальный институт, сложившийся в сфере экономической деятельности по передаче, обмену, хранению информации, основанной на системе правил и норм, и социальном контроле за их исполнением, совокупности общественных отношений, складывающихся в процессе экономической деятельности хозяйственных агентов, в целях регулирования конкуренции и уровня цен, и выполнения социально значимых функций.

Быстрое развитие и интеграция телекоммуникаций, вычислительной техники и информационных технологий определяют границы телекоммуникационной индустрии, обеспечивая возможность появления новых продуктов и развития новых видов бизнеса.

Несмотря на то, что рынок телекоммуникаций является новым высокотехнологичным, он подвержен влиянию факторов, которые считаются

общими, т.е. характерными и для других рынков. Это либерализация и глобализация.

Для государства национально и общественно значимыми являются проекты в области дальнейшего развития телекоммуникационных услуг. Телекоммуникационные услуги должны активно поддерживаться государством. Необходимо создать благоприятные условия для совместной работы органов власти, частных инвесторов и операторов-поставщиков новых телекоммуникационных услуг.

Необходимо обеспечить технический доступ к современным цифровым услугам, создать дополнительные стимулы для их использования населением, государственными служащими и представителями бизнеса. В России должны поддерживаться частными и государственными инвесторами востребованные, инновационные проекты в телекоммуникационной среде.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии развития организации в сфере телекоммуникационных услуг.

В связи с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследовать тенденции развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ;
- охарактеризовать особенности регионального рынка телекоммуникационных услуг;
- провести оценку стратегических позиций ООО «Игра-Сервис» на рынке телекоммуникационных услуг г. Красноярск;
- разработать мероприятия по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис»;
- дать оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Игра-Сервис».

Предметом исследования является стратегия развития организации.

1 Особенности разработки стратегии развития на рынке телекоммуникационных услуг

1.1 Исследование тенденций развития рынка телекоммуникационных услуг в РФ

Постиндустриального общества является сектор услуг, включающий наиболее активно развивающийся сектор телекоммуникационных услуг, как специфической их разновидности, обладающей целым спектром уникальных характеристик [27].

Законодательство определяет телекоммуникационные услуги как «предусмотренный действующим законодательством или не запрещенный настоящим Законом набор профильных услуг связи, оказываемых на договорных или иных законных основаниях».

В соответствии с российским классификатором ОКВЭД в телекоммуникационные услуги (коды 752, 753, 754) включается передача звуковой информации, изображений и других информационных потоков через системы кабельной, радиотрансляционной, релейной или спутниковой связи, включая телефонную, телеграфную связь и телекс; услуги по аренде и техническому обслуживанию сетей передачи звука, изображения и данных. К данному виду услуг относятся услуги провайдеров - организаций, предоставляющих доступ в сеть Интернет. При этом необходимо отметить, что исследование нами теоретических положений, присущих классическим видам услуг, дает основание утверждать, что эти положения не всегда и не все распространяются на телекоммуникационные услуги [27].

Телекоммуникационные услуги в силу их высокой технологичности, жестких технических показателей достаточно комплексны в своей презентации, сложны для восприятия конечным потребителем и труднодоступны для понимания их конечной ценности. Поэтому необходимо

особенно внимательно отличать основные векторы развития от побочных, вспомогательных ветвей развития. Это:

- развитие сетей фиксированной и мобильной связи;
- замена аналоговых технологий цифровыми;
- внедрение в повседневную жизнь электронной коммерции;
- выход на рынок 4G, LTE, WMax технологий;
- интернетизация удаленных территорий [49].

Уровень интернетизации, проникновения телекоммуникационных услуг в сельское хозяйство, хоть и не такими быстрыми темпами, но развивается в сторону повышения качества, а также вовлечения аудитории в новейшие телекоммуникационные технологии. Основными ресурсами, которые имеются на сегодняшний день, после успешного внедрения проекта «Web-выборы», это не столько web-камеры, сколько платформа и каналы связи. Развитие и повышение эффективности телекоммуникационных услуг на удаленных территориях имеет ряд отличительных особенностей. Это:

- низкий уровень развития средств связи;
- большая протяженность территорий, необходимых для телефонизации / интернетизации;
- низкая обеспеченность автомобильными дорогами;
- низкая плотность населения (по сравнению с городскими поселениями);
- ограниченность покупательной способности;
- неравномерность развития территорий Российской Федерации.

Телекоммуникации в России являются одной из наиболее динамично развивающихся и обладающих потенциалом долгосрочного экономического роста отраслей. Охват сотовой связи достиг уже почти 100%, абоненты фиксированной связи начинают постепенно отказываться от этой услуги. Наиболее активно растущие сегменты рынка – Интернет и цифровое платное телевидение [49].

Российскому рынку телекоммуникационной отрасли, имеющему один из самых высоких темпов развития в мире, присущи следующие особенности:

- неравномерное развитие разных сегментов рынка в силу нерентабельности оказания телекоммуникационных услуг из-за низкой плотности населения;
- недостаточный объем инвестиций;
- неравномерность развития стандартов мобильной связи. С конца 90-х годов приоритетом в развитии сотовой связи стал стандарт GSM. Действие данного стандарта происходит на частоте от 800 до 1800 Гц, покрытие до 1 км. Это накладывает определенные требования к получению услуг по данной технологии, количеству вышек, которые должен установить оператор для покрытия территории, а соответственно увеличению издержек [59].

Особенностью развития в России телекоммуникационных технологий по предоставлению услуг «голоса» по беспроводной связи явился именно стандарт GSM, который, одним из ключевых факторов быстрого развития явились быстрое получение эффекта и явная презентативность окончного оборудования. Стандарт CDMA, который пока слабо развит, превосходит по выходным данным: частота 450 Гц, покрытие до 15 км, возможность беспроводной передачи не только «голоса», но и данных, при всех явных преимуществах, как с технической точки зрения, так и с точки зрения инвестиций и явных выгод для конечного потребителя, развивается на территории нашей страны слабо. «Большая тройка» мобильных операторов – МТС, Билайн, Мегафон и четвертый – Теле2 работает на очень насыщенном рынке, все четыре компании продвигаются в одном направлении, не имея возможности перейти на более высокомаржинальный и эффективный путь. В стандарте CDMA работает компания Sky Lnk. Выход на рынок с данной технологией был осуществлен позже, в 2000-х годах. Несмотря на всю привлекательность данной услуги, сейчас сложно предсказать, будет ли она востребована на рынке из-за следующих причин: большая географическая

протяженность с неравномерным распределением населения. Доступность телекоммуникационных услуг сама по себе становится важной составляющей для качества жизни населения, а также косвенно влияет и на другие значимые его компоненты, такие, как образование, здравоохранение, безопасность. По данным опросов большинство населения России выразило неудовлетворенность или недостаточную удовлетворенность доступностью информационно–коммуникационных технологий. Были сформулированы следующие недостатки:

- отсутствие научно обоснованной долгосрочной федеральной программы создания, развития и совершенствования телекоммуникационной структуры;

- активная поддержка государством отдельных телекоммуникационных предприятий;

- наличие баз данных по клиентам и их активности. Ключевой особенностью телекоммуникационного бизнеса является наличие у каждого игрока рынка базы данных не только о клиентах, но и об их активности. Так, мобильные операторы хранят информацию обо всех транзакциях абонентов за несколько лет, включая пополнение счета и подключение тех или иных услуг. Эти сведения позволяют проводить глубокий ретроспективный анализ активности пользователей мобильной связи за несколько лет [59].

Анализ показывает:

- высокий неудовлетворенный спрос на самый массовый вид услуг — телефон — и неразвитый спрос на новые виды услуг;

- слабую защищенность потребителей, не удовлетворенных низким качеством традиционных услуг;

- неравномерное обеспечение телефонами делового сектора и населения;

- неравномерность развития сети связи в различных регионах страны. Важной особенностью отечественной телекоммуникационной отрасли является неравномерность ее развития, неразвитость телекоммуникаций в

отдаленных регионах страны из-за низкой плотности населения, разного уровня доходов населения, уровня инвестиций.

Массовое внедрение услуг по предоставлению доступа в сеть Интернет, появление цифровых технологий привели к тому, что сегодня практически любой отечественный оператор связи работает не только на региональном, но и на мировом рынке телекоммуникационных услуг.

Основными трендами рынка телекоммуникаций на наш взгляд являются:

- развитие новейших технологий;
- демонополизация рынков;
- глобализация национальных рынков услуг связи.

Развитие новейших технологий. Услуги традиционной голосовой связи начали вытесняться цифровыми технологиями и интерактивными услугами (Интернет, мобильная связь, передача данных, электронные платежи и пр.) — это способствовало радикальным изменениям в телекоммуникационной отрасли

Демонополизация рынков. В России, как и в любой стране мира, исторически отрасль связи функционировала как естественная монополия в связи с большими издержками по предоставлению доступа к телефонной сети, а также в связи с оказанием телеграфных услуг. С другой стороны, социальная значимость данных услуг не позволяла устанавливать высокие тарифы — следовательно, государственное регулирование было необходимым [60].

В 90-х годах 20 века огромный спрос на услуги доступа в Интернет и мобильной связи привел к существенным изменениям: во многих странах мира процедура выдачи лицензий на предоставление услуг доступа в сеть Интернет была значительно упрощена, что привело к росту конкурирующих провайдеров и операторов сотовой связи. В то же время эти компании оказывают услуги через сеть общенационального (или регионального) оператора-монополиста. В результате упрощения выдачи лицензий,

отраслевым монополиям пришлось предоставлять новые услуги, а также уступить часть рынка новоявленным альтернативным операторам связи.

Несмотря на бурное развитие новейших технологий, традиционная голосовая связь по-прежнему приносит доход и остается востребованной услугой, а мобильная связь и Интернет дополняют традиционные услуги [60].

Глобализация национальных рынков услуг связи. Деятельность национального оператора-монополиста не ограничивается пределами страны: многие крупнейшие компании предоставляют услуги и за рубежом – в основном компании приобретают крупные пакеты акций иностранных операторов.

Таким образом, современный телекоммуникационный рынок зависит от распределения сил игроков, востребованности услуг и насыщения самого рынка, который, приближаясь к высоким показателям, закономерно снижает динамику роста.

Существует прямая зависимость между темпами экономического развития, качеством жизни населения и масштабом применения в обществе информационных технологий: чем выше уровень благосостояния граждан в стране, тем больше объем потребляемых услуг. При этом существует и связь в обратном направлении, рост телекоммуникационной отрасли помимо увеличения числа рабочих мест увеличивает эффективность других отраслей экономики, т.е. выполняет инфраструктурные функции. Для отдельных секторов экономики телекоммуникационные услуги имеют особенно важное значение. Например, к таким секторам услуг относятся банковский сектор, услуги в сфере воздушного транспорта (в частности бронирование авиабилетов) и др.

В этой связи формирование и развитие рынка телекоммуникационных услуг становится важнейшей составляющей развития национальной экономики и всего общества [60].

Рынок телекоммуникационных услуг – это социальный институт, сложившийся в сфере экономической деятельности по передаче, обмену, хранению информации, основанной на системе правил и норм и социальном контроле за их исполнением, совокупности общественных отношений, складывающихся в процессе экономической деятельности хозяйственных агентов, в целях регулирования конкуренции и уровня цен и выполнения социально значимых функций.

Телекоммуникационные услуги дают практически неограниченные возможности не только различным отраслям для повышения эффективности использования обмена и получения информации, но и для различных категорий потребителей:

- получение удаленного доступа к информации. Доступ к различным международным удаленным Интернет ресурсам становится с каждым днем все более востребованным. Увеличение объемов и скорости обработки информации оказывает огромное влияние на направление и развитие науки, техники, ведение бизнеса;

- осуществление дистанционного обучения. Программы обучения в разных отраслях науки и знаний развиты еще более неравномерно. При желании гражданина получить необходимый комплекс знаний, принять участие в семинарах, конференциях развитие дистанционного образования дает возможность приобрести всесторонние знания, так необходимые в будущем. На сегодняшний день обучение становится все более специализированным. Чтобы полностью постичь предметную область изучения, студент полагается на различные ресурсы, часто физически не связанные. Такая ситуация делает обучение более трудным и предполагает использование множества источников информации, в том числе ресурсов и информационных центров и служб [60].

- развитие территорий, что особенно актуально для удаленных территорий. В настоящее время уровень развития российских регионов, и соответственно, уровень стоящих перед ними задач значительно

дифференцирован. Несмотря на принятие и реализацию целевых программ, направленных на сглаживание различий в уровне развития регионов, по-прежнему можно идентифицировать развивающиеся и депрессивные территории, управление развитием которых должно учитывать специфику обоснования инвестиционной привлекательности территории для каждого конкретного случая.

- динамика внутреннего развития регионов может иметь как положительный, так и отрицательный тренд. Первый характеризуется размещением в регионе новых отраслей экономики, растущим предложением рабочих мест, привлекательным уровнем жизни и, как следствие, притоком инвестиций, жителей и приезжих. Но переизбыток или несоразмерность этих положительных явлений может привести, с другой стороны, к растущим ценам на недвижимость, перегрузке инфраструктуры, социальному недовольству. Повышение налогов с целью преодолеть недостатки ведет к еще большей потере привлекательности территории. Признаками отрицательного развития выступают кризис или стагнация экономики, рост безработицы и дефицита местных бюджетов, ужесточение кредитной политики банков и т.д.

Телекоммуникационные услуги, несмотря на их высокую технологичность, комплексность, сложность во внедрении и первоначальном продвижении, являются наиболее значимыми и востребованными у граждан, так как помогают им в решении различных социальных проблем, развитии и самоутверждении как полноправного члена общества [60].

На российском телекоммуникационном рынке в отчетном периоде наблюдалось замедление темпов роста в результате замедления динамики развития мобильного сегмента – крупнейшего и основного драйвера рынка – с 5% в 2013 году до 3% в 2014 году. Еще одной причиной более низких темпов роста стало дальнейшее сокращение сектора услуг фиксированной связи, а также высокая степень насыщения традиционно динамичных сегментов, таких как широкополосный доступ в интернет и платное

телевидение. Согласно данным TMT Consulting, совокупный объем российского телекоммуникационного рынка в 2014 году достиг 1 655 млрд рублей.

Неопределенность экономической ситуации осложняет прогнозирование дальнейшей динамики развития рынка. Тем не менее, TMT Consulting ожидает рост рынка телекоммуникаций на уровне 1% в 2016 году. Несмотря на общее снижение покупательной способности и возможное сокращение темпов развития сети, расширение географического охвата сетей 3G и 4G, как ожидается, станет основным фактором роста в 2016 году, обуславливая увеличение потребления трафика и пакетных услуг.

В таблице 1.1 представлен анализ динамики услуг связи, согласно данным Росстата [51]. Стоимость услуг связи в 2014 году составила 1654 млрд. руб., что на 2,81 % больше, чем годом ранее. По всем показателям связи отмечается положительная динамика, кроме местной телефонной связи (снижение 3,42 %) и междугородной телефонной связи (на 8,82 %). Отрицательная динамика связана со снижением спроса на местную телефонную связь по причине роста спроса на сотовую связь. Однако динамика подвижной связи в 2014 году также отрицательная (снижение на 10,85 %). Вызвано это кризисными явлениями в обществе, снижением платежеспособного спроса среди населения.

Таблица 1.1 – Анализ динамики услуг связи в РФ

млрд. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Связь – всего	1355,5	1424,9	1531,0	1608,8	1654,0
из нее:					
почтовая и спецсвязь	100,3	116,0	126,2	132,3	134,3
документальная	147,3	164,9	202,1	214,2	317,1
междугородная, внутризоновая и международная телефонная	109,2	93,4	88,6	79,4	72,4
местная телефонная	158,2	156,3	157,5	143,4	138,5
радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь, проводное вещание	51,3	58,7	61,3	74,2	83,4
подвижная связь	593,7	629,3	679,2	718,6	640,6
присоединение и пропуск трафика	186,7	196,4	212,5	243,0	262,7

Динамика объема услуг связи наглядно представлена на рисунке 1.1.

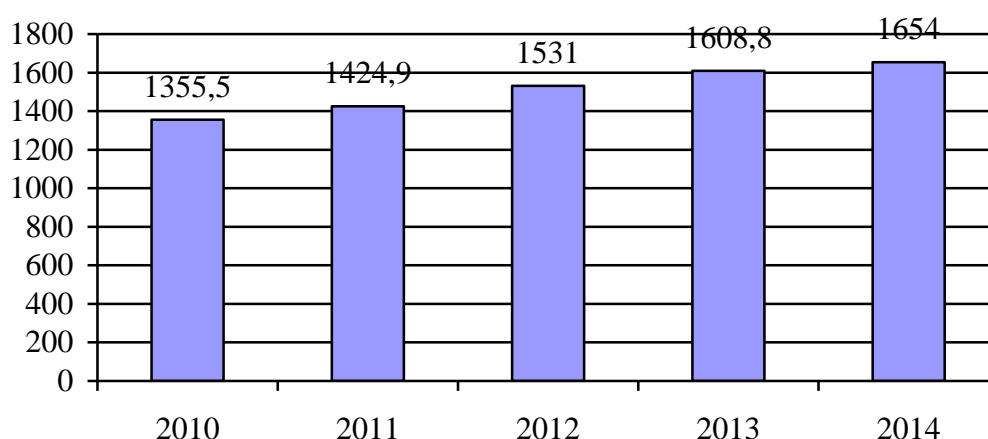


Рисунок 1.1 – Динамика услуг связи в России, млрд. руб.

В январе-декабре 2015 г. динамика объема услуг связи уменьшилась на 1,4% (в январе-декабре 2014 г. рост на 2,0 процента). Доля предоставленных услуг связи в структуре объема платных услуг населению за январь-декабрь 2015 г. составила 16,0 процента. В общем объеме услуг подвижной связи доля услуг, оказанных населению, в январе-сентябре 2015 г. составила 85,1% (в январе-сентябре 2014 г. – 86,8%) [45].

Замедление динамики предоставления этого вида услуг связано в определенной степени с насыщением рынка услуг мобильной связи. В январе-сентябре 2015 г. количество абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи по сравнению с январем-сентябрем 2014 г. сократилось на 0,2%, тогда как годом ранее прирост составлял 2,6 процентов.

По данным ФАС России за последние 10 лет тарифы на услуги сотовой связи сократились в 10 раз, а объем оказываемых услуг вырос на 300 процентов. В фиксированной телефонии все это время тарифы росли, а объем оказываемых услуг стал сокращаться.

До недавнего времени тарифы отечественных операторов были одними из самых низких в мире. Существенное увеличение рублевых расходов на оборудование и роуминг заставляет ведущих игроков задуматься о серьезном повышении своих расценок. Несмотря на непростую экономическую

ситуацию ведущие операторы мобильной связи в России были достаточно активны. Абонентам был предложен ряд новых услуг, в частности, существенно расширилась география высокоскоростного 4G интернета расширить, охват LTE-сетей, что дает основания рассчитывать на значительное увеличение трафика. Практически все компании уже предоставляют абонентам возможность смотреть телевидение и кино на мобильных устройствах.

В январе-декабре 2015 г. по сравнению с аналогичным периодом 2014 г. услуги связи подорожали на 2,5%, что на 1,2 процентных пункта выше аналогичного показателя прошлого года (1,3%) [45].

Рынок средств связи будет продолжать консолидироваться. О необходимости этого говорит опыт передовых стран. Например, в США платное телевидение предоставляют всего четыре оператора, в Германии и Китае их еще меньше. Дело здесь не в желании кого-то монополизировать отрасль, хотя таковое наверняка присутствует.

По мере своего развития эта индустрия в нашей стране подошла к тому этапу, когда для обслуживания клиентов на соответствующем уровне требуются поистине огромные инвестиции. Только консолидация способна обеспечить оперативное выполнение такой грандиозной задачи, как надлежащее качество услуг по доступным ценам для потребителей в масштабах всей страны, включая и пока обделенные должным вниманием регионы. По мнению аналитиков все большие операторы перешли на цифровое ТВ. Планируется, что уже в 2016-м доля аналогового телевидения составит всего четверть от общего объема. Наличие HD из «крутой» опции превратится в обязательное условие, как это было в свое время со «цветом» и черно-белой картинкой. Средняя скорость интернета будет не менее 50 Мбит/с.

Несмотря на влияние экономического кризиса и замедление сетевого строительства, рынок средств связи продолжит чувствовать себя достаточно уверенно. Положительный толчок отрасли дает расширение географии сетей

четвертого и третьего поколения. Кроме того, возрастает потребление услуг мобильного интернета и всевозможных пакетных предложений [45].

По мнению аналитиков, окончательно структура рынка средств связи сформируется к концу 2016 года, когда полностью завершатся такие процессы, как реорганизация Ростелекома, экспансия ЭР-Телеком Холдинга и формирование ТрансТелеКома. Результатом должно стать присутствие минимум трех (двух государственных и одного частного) крупных компаний практически во всех больших городах России.

Конкурировать с ними будут мобильные (предоставляющие услугу W-F) и спутниковые операторы. Локальные игроки, не сумевшие найти общего языка с одним из «гигантов» рынка средств связи, будут элементарно вытесняться в малопривлекательные районы. Например, в небольшие населенные пункты, частный сектор и т. п.

В таблице 1.2 представлен анализ динамики объема услуг связи, оказанных населению в целом по России [51]. В 2014 году было оказано услуг связи на сумму 909,1 млрд. руб., что на 0,55 % выше, чем годом ранее. Динамика подвижной связи отрицательная – снижение на 12,94 % до 553,2 млрд. руб.

Таблица 1.2 – Объем услуг связи, оказанных населению на конец года в РФ

млрд. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Связь – всего	750,5	798,0	843,4	904,1	909,1
из нее:					
почтовая	21,7	23,0	24,0	24,9	26,1
документальная	63,0	77,4	86,6	102,9	192,6
междугородная, внутризоновая и международная телефонная	35,9	31,0	27,1	23,8	17,9
местная телефонная	85,4	89,1	88,1	88,1	83,0
радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь, проводное вещание	15,6	19,2	20,4	28,9	36,2
подвижная связь	528,8	558,2	597,1	635,4	553,2

По предварительной оценке в 2015 году предприятиями всех видов деятельности оказано услуг связи на сумму 1711,3 млрд. руб., что составило 99,6 % от уровня прошлого года в сопоставимых ценах. На снижение темпов роста услуг связи в основном повлияли снижение уровня доходов населения и корпоративной активности [45].

В структуре услуг связи, оказанных операторами-лицензиатами, по итогам 9 месяцев 2015 года 35,7 % приходится на подвижную электросвязь, 22,9% - на документальную связь, 7,8 % - на местную телефонную связь и услуги таксофонов, 8,4 % - на почтовую и спецсвязь, 3,9 % - на междугородную, внутризонавую и международную телефонную связь. По сравнению с аналогичным периодом 2014 года в общем объеме услуг связи наблюдается снижение долей услуг междугородной, внутризонавой и международной, местной телефонной, подвижной связи при росте долей документальной электросвязи и почтовой связи.

Наиболее высокий темп роста демонстрировала документальная электросвязь. Объем ее услуг по итогам 9 месяцев 2015 года вырос на 21,4 % по сравнению с уровнем аналогичного периода прошлого года. Абонентская база пользователей услуг широкополосного доступа (ШПД) к сети Интернет продолжает расширяться благодаря особым условиям, предлагаемым операторами, например: отмена платы за подключение услуги доступа к сети Интернет; новые тарифные планы, пакеты услуг, включающие доступ к сети Интернет/ телефонию/ телевидение, а также внедрению современных методов организации систем обслуживания. Кроме того, важную роль играет развитие сетей LTE на территории Российской Федерации [45].

Основные показатели развития телефонной связи общего пользования и подвижной связи представлены в таблице 1.3.

Число подключенных терминалов сотовой связи на 100 человек населения составляет 190,8 шт., что ниже чем в прошлом году на 1,29 шт. Однако этот показатель более 1 аппарата на человека.

Таблица 1.3 – Основные показатели развития телефонной связи общего пользования и подвижной связи (на конец года) в РФ

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Число телефонных аппаратов (включая таксофоны) телефонной сети общего пользования – всего, млн. шт.	44,9	44,2	43,2	41,5	Нд
в том числе:					
городской местности	39,6	38,9	38,1	36,6	Нд
сельской местности	5,3	5,2	5,1	4,9	Нд
Число телефонных аппаратов (включая таксофоны) на 100 человек населения, шт.	31,4	30,9	30,1	28,9	Нд
Число подключенных терминалов сотовой связи на 100 человек населения, шт.	166,4	179,0	182,7	193,3	190,8

По предварительной оценке общее число активных абонентов фиксированного ШПД на конец 2015 г. составило 25910 тыс. абонентов (из них физических лиц – 24419 тыс.) с приростом к уровню 2014 года на 1045 тыс. абонентов (из них физических лиц – на 949 тыс.).

Число активных абонентов подвижной радиотелефонной связи, использующих услуги доступа к сети Интернет с заявленной скоростью более 256 кбит/с (мобильный ШПД), по предварительной оценке на конец 2015 года составило 98,3 млн. абонентов с приростом к уровню 2014 года на 5,5 млн. абонентов.

Темп роста подвижной электросвязи снизился на 8,2 % относительно уровня аналогичного периода прошлого года (по итогам 9 месяцев 2015 г.), на что повлияло снижение платежеспособности потребителей и сокращение спроса на голосовые услуги.

Вместе с тем использование услуг различных операторов и расширение перечня предлагаемых услуг привело к увеличению числа абонентских устройств, подключенных к сетям подвижной связи. По предварительной оценке к концу 2015 г. число абонентских устройств, подключенных к сетям

подвижной связи, составило 285,1 млн. абонентских устройств, превысив уровень 2014 года на 3,8 процентов.

Число активных абонентов подвижной радиотелефонной связи (использовавших услуги операторов или внесших абонентскую плату хотя бы 1 раз за три месяца) по предварительным итогам на конец 2015 года составило 226,6 млн., увеличившись по сравнению с уровнем 2014 года на 2,5 процентов [45].

Доступность услуг подвижной связи, интенсивное развитие услуг по передаче данных для целей передачи голосовой информации (Р-телефония) способствуют снижению потребности абонентов в услугах фиксированной местной, междугородной, внутризоновой и международной связи. По итогам 9 месяцев 2015 года по сравнению с уровнем аналогичного периода 2014 года темпы роста местной телефонной связи и услуг таксофонов сократились на 8,1%, а междугородной, внутризоновой и международной телефонной связи – на 22,9 процентов [45].

1.2 Перспективы и проблемы рынка телекоммуникационных услуг в Красноярском крае

Рынок информационно-телекоммуникационных услуг является важнейшей составляющей экономического роста Красноярского края. Экономическое развитие региона, в свою очередь, определяет дальнейшее устойчивое функционирование рынка информационно-телекоммуникационных услуг.

Большую часть регионального рынка занимают услуги коммутированного доступа в интернет, который предоставляется с помощью следующих технологий: Ethernet (передача данных в компьютерных сетях с использованием витой пары, оптического кабеля или коаксиального кабеля), FTTx (Fber to the x – оптическое волокно до точки X), FTTB (Fber to the Buldng – оптоволоконно до здания), FTTH (Fber to the home – оптоволоконно до

дома), PLC (Power Line communication – передача данных с использованием линий электропередачи). Значимую часть рынка занимает фиксированная связь, где передача данных осуществляется с помощью технологий xDSL (Digital Subscriber Line – цифровая абонентская линия), которая позволяет значительно повысить пропускную способность абонентской линии телефонной сети общего пользования, и DOCSIS (Data Over Cable Service Interface Specifications – передача данных по телевизионному кабелю).

На данный момент небольшую долю рынка занимают технологии беспроводного интернет-доступа: беспроводная наземная и спутниковая связь. Мобильный широкополосный доступ в интернет (беспроводная наземная связь) осуществляется сотовыми операторами связи с использованием технологий: WCDMA/HSPA (поколение 3.5G), HSPA+ (поколение 3.75G), WMax; планируется внедрение технологии нового поколения LTE (поколение 4G). Достаточно активно применяется VSAT-технология, использующая для передачи данных спутниковые каналы («двухсторонний спутниковый интернет»).

В таблице 1.4 представлен анализ основных показателей связи общего пользования в Красноярском крае.

Таблица 1.4 – Основные показатели связи общего пользования в Красноярском крае

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Отправлено (исходящий обмен), млн:					
письменной корреспонденции	24,1	24,4	24,7	24,6	33,8
печатных изданий	34,1	33,0	31,0	24,9	...
посылок	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
почтовых переводов денежных средств (включая почтовые переводы пенсий и пособий)	3,4	3,2	2,7	2,2	1,9
Число исходящих почтовых отправлений экспресс-почты (услуги EMS), тыс.:					
внутренних	31,4	33,0	22,9	21,5	18,3
международных	1,3	1,3	1,2	1,1	1,1

Продолжение таблицы 1.4

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Исходящие телефонные соединения междугородной, внутризоновой и международной сети фиксированной связи, млн часов	8,9	9,0	8,9	8,4	...
Число телефонных аппаратов (включая таксофоны) телефонной сети общего пользования на 1000 человек населения (на конец года) – всего, шт.					
городского населения	356,7	345,6	329,1	307,3	276,1
сельского населения	142,4	139,1	135,2	127,3	117,2
Число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 1000 человек населения (на конец года), шт.	1720,9	1546,7	1646,8	1722,7	1655,4
Число основных радиотрансляционных точек (на конец года), тыс.	-	-	-	27,3	25,8

Анализ основных показателей связи в Красноярском крае показал следующее. В динамике увеличилось число отправленной корреспонденции (в основном за счет юридических лиц, отправляющих документацию, в том числе отчетность в ИФНС). Отправления экспресс-почты в динамике снизились. На такие услуги снизился спрос, за счет развития электронных средств связи. В динамике стабильно снижается количество стационарных телефонных аппаратов, как среди городского, так и среди сельского населения. Число абонентских устройств сотовой связи на 1000 человек населения до 2013 года увеличивалось в динамике, в 2014 году отметилась обратная тенденция – 1655,4 устройства на 1000 человек, что ниже, чем по России в среднем (1,9 устройств на человека).

В таблице 1.5 представлен анализ объема услуг связи в Красноярском крае.

Таблица 1.5 – Объем услуг связи в Красноярском крае

млн. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Связь – всего	21980,4	23182,5	24529,7	26096,7	26816,6
из нее:					
почтовая	1804,8	1992,4	2059,7	2130,9	2465,4
документальная	1719,7	2189,0	2536,4	3060,6	5978,3

Продолжение таблицы 1.5

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
междугородная, внутризоновая и международная телефонная	1309,0	1103,7	1048,8	922,4	935,2
местная телефонная	2681,1	2629,1	2487,8	2387,1	2210,2
предоставленная с таксофонов	10,0	11,2	8,5	6,5	5,3
радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь, проводное вещание	1024,8	1053,2	1151,2	1229,8	1210,7
подвижная	11063,3	11512,6	12460,8	13458,0	11259,6
присоединение и пропуск трафика	2367,6	2691,4	2776,5	2901,4	2750,0

В Красноярском крае за 2014 год объем услуг связи составил 26816,6 млн. руб., в том числе 11259,6 млн. руб. подвижная связь.

Таблица 1.6 – Объем услуг связи, оказанных населению в Красноярском крае
млн. руб.

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Связь – всего	13539,8	14381,6	15190,8	16409,3	16533,0
из нее:					
почтовая	571,0	586,7	572,3	578,3	615,9
документальная	648,2	971,3	1167,2	1537,9	3895,4
междугородная, внутризоновая и международная телефонная	612,2	467,8	399,2	329,9	264,4
местная телефонная	1508,3	1538,0	1501,8	1417,1	1254,0
предоставленная с таксофонов	9,4	11,0	8,5	6,5	5,3
радиосвязь, радиовещание, телевидение и спутниковая связь, проводное вещание	164,3	318,0	458,8	457,7	528,3
подвижная	10026,3	10488,8	11083,0	12081,9	9969,7

В Красноярском крае было оказано услуг связи населению на сумму 16533 млн. руб., в том числе 9969,7 млн. руб. подвижная связь. Местная телефонная связь в динамике снижается и составляет 1254 млн. руб. в 2014 году, что на 11,51 % ниже в прошлом году, что соответствует общероссийской тенденции.

В таблице 1.7 представлены основные показатели развития телефонной связи общего пользования и подвижной связи.

Количество телефонных аппаратов местной телефонной связи в динамике стабильно снижается, что как было отмечено выше, вызвано снижением спроса на стационарную телефонную связь за счет сотовой связи.

Таблица 1.7 – Основные показатели развития телефонной связи общего пользования и подвижной связи (на конец года) в Красноярском крае

Показатели	2010	2011	2012	2013	2014
Число телефонных станций местной телефонной сети, включая учрежденческие	1030	1052	1103	1258	...
в том числе:					
в городской местности	555	580	627	769	...
в сельской местности	475	472	476	489	...
Общая монтированная емкость телефонных станций, тыс. номеров	1244,8	1242,1	1301,3	1451,7	1433,5
в том числе:					
в городской местности	1128,5	1128,1	1188,2	1338,6	1322,0
в сельской местности	116,3	114,1	113,2	113,1	111,6
Число телефонных аппаратов (включая таксофоны) телефонной сети общего пользования – всего, тыс. шт.	866,2	843,0	808,0	756,0	683,8
в том числе:					
в городской местности	771,1	750,0	718,0	670,4	605,8
в сельской местности	95,1	92,9	89,9	85,6	78,0
Удельный вес телефонных аппаратов, имеющих выход на автоматическую между-городную телефонную станцию, в общем числе телефонных аппаратов, процентов:					
городская местность	87,4	93,9	94,4	95,3	...
сельская местность	91,9	100,0	100,0	100,0	...
Из общего числа телефонных аппаратов телефонной сети общего пользования:					
число квартирных телефонных аппаратов – всего, тыс. шт.	639,6	613,7	583,6	540,6	469,4
в том числе:					
в городской местности	563,1	539,6	512,1	473,3	409,6
в сельской местности	76,5	74,1	71,5	67,3	59,8
число таксофонов всех типов – всего, шт.	3335	3087	3085	2976	3503
в том числе:					
в городской местности	1065	578	577	475	498
в сельской местности	2270	2509	2508	2501	3005
Число квартирных телефонных аппаратов сети общего пользования на 1000 человек населения, шт.					
в городской местности	260,5	248,6	234,7	217,0	186,7
в сельской местности	114,6	110,8	107,6	100,1	90,0
Число подключенных к сетям абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи, тыс. шт.	4868,6	4390,0	4687,6	4914,4	4732,3
Число абонентских устройств подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 1000 человек населения (на конец года), шт.	1720,9	1546,7	1646,8	1722,7	1655,4

Из общего количества телефонных аппаратов снижается количество домашних телефонных аппаратов. В динамике до 2013 года увеличивалось число подключенных к сетям абонентских устройств подвижной радиотелефонной сотовой связи. В 2014 году число снизилось на 3,71 %.

Изменения приоритетов развития отдельных сегментов на данный момент является вопросом времени, который, возможно, станет актуальным в течение ближайших 5 лет.

Таким образом, развитие рынка информационно-телекоммуникационных услуг в регионе происходит в связи с действием следующих факторов:

- снижение затрат на внедрение новых информационно-телекоммуникационных технологий;
- обновление и диверсификация предлагаемых продуктов;
- расширение спектра предоставляемых услуг, основанных на конвергенции технологий;
- повышение качества контентных услуг;
- развитие рынка электронной и мобильной коммерции;
- общее расширение географической доступности услуг населению.

В целях обеспечения роста экономики региона необходимо дальнейшее развитие информационно-телекоммуникационных технологий, что в большей мере относится к технологиям широкополосной передачи данных в связи с актуальностью и перспективностью данного направления.

Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)» предусматривают развитие инфраструктуры и широкое внедрение современных информационно-телекоммуникационных технологий. Таким образом, формирование современной информационно-телекоммуникационной инфраструктуры на территории региона обеспечит дальнейшее поступательное развитие и интенсивное использование комплексных информационно-

телекоммуникационных услуг гражданами, бизнесом, органами государственной власти.

1.3 Формирование стратегии развития на рынке телекоммуникационных услуг

Особенности развития рыночной структуры оказывают непосредственное влияние на конкурентное поведение предприятий. Оно различно на рынках с развитой, развивающейся, затухающей или депрессивной рыночной структурой [9].

Рынок телекоммуникаций является одним из наиболее эффективных и динамично развивающихся отраслей мировой экономики. Активное развитие телекоммуникационного рынка во всем мире началось в конце 90-х годов прошлого века. Основной причиной этого роста стало стремительное развитие Интернета и построение больших корпоративных сетей.

Телекоммуникационные компании вложили очень значительные средства в развитие телекоммуникаций, информационных технологий и инфраструктуры рынка. В результате были построены сети, которые обеспечивают продолжающееся и в настоящее время развитие телекоммуникационного рынка. Вложения обеспечили высокий экономический эффект.

Системный подход предусматривает многоуровневую стратификацию исследуемого рынка, изучение взаимосвязей как внутри, так и между отдельными уровнями в экономике. Объективная структуризация экономических систем предполагает выделение международного, уровня, мезоэкономики, микроэкономики. Объективная и процессная структуризация рынка телекоммуникационных услуг позволяет комплексно изучить формирование конкурентных преимуществ предприятия на нем. Выделение этого рынка как единого целого (мезоуровень) дает возможность охарактеризовать интенсивность и глубину развития конкурентных

отношений, составляющих объективную основу конкурентных преимуществ. Выделение иерархических уровней при исследовании конкурентных преимуществ предприятия позволяет выявить различные формы интегрированных структур, механизм взаимодействия участников.

Особенность телекоммуникационного рынка состоит в том, что игроками здесь выступают транснациональные корпорации с огромными инвестиционными возможностями. Они вносят основной вклад в отраслевые индексы и доминируют на рынке. Это является непреодолимым входным рыночным барьером для мелкого и среднего бизнеса. В последние годы четко проявляют себя тенденции телекоммуникационной отрасли как глобализация, конвергенция, персонализация и дерегулирование [9].

Глобализация телекоммуникаций объективно характеризуется ростом отношения мирового экспорта телекоммуникационной продукции (оборудования и услуг, в том числе и услуг в области электронной коммерции) к мировому обороту телекоммуникационной отрасли. Тенденция глобализации реализуется прежде всего через создание всемирной сети, построенной на базе национальных мультисервисных фиксированных мобильных сетей, объединенных в единое информационное пространство. Развитие рынка телекоммуникаций тесно связано с развитием экономики в целом. Различие в уровне экономики и образования между странами приводит к возникновению неравных возможностей в развитии цифровых технологий.

Другой особенностью является процесс конвергенции телекоммуникационных, информационно-компьютерных и мультимедийных технологий с последующим возникновением единой инфокоммуникационной технологии Information & Communication Technology (ICT).

В процессе конвергенции формируется новая инфокоммуникационная индустрия, происходит размывание границ между этими группами услуг и начинают доминировать мультисервисные и интерактивные приложения.

Защиту от возможного хаоса обеспечивает унификация и стандартизация услуг. С одной стороны, это позволяет сократить затраты на разработку и производство оборудования, делает его дешевле и надежнее, с другой, - дает возможность исключить дублирование предложений и сделать глобальную сеть предельно открытой и доступной. А это способствует привлечению в нее максимального числа пользователей и предоставлению им широкого спектра услуг в соответствии с индивидуальными потребностями, включая доступ в сеть «в любой точке в любое время».

Этот принцип – главный постулат персонализации связи, который осуществляется главным образом посредством мобильной связи, и значительно влияет на ситуацию в традиционных публичных сегментах телекоммуникационного рынка. Опережающее развитие мобильной связи по отношению к фиксированной стало устойчивой тенденцией в последнее десятилетие. Вполне вероятно, что в ряде стран число мобильных абонентов превысит численность граждан, а темпы роста числа мобильных абонентов и далее будут оставаться высокими.

На рынке телекоммуникаций отчетливо стала проявляться тенденция дерегулирования. Этот процесс был инициирован крупнейшими, в основном американскими корпорациями. Дерегулирование и либерализация инфокоммуникаций направлены прежде всего на слом протекционистской политики, защищающей национальные инфокоммуникационные рынки от проникновения на них транснационального капитала. Либерализация приводит к значительному росту инвестиций, но порождает противоречие между стремлением свободного рынка к саморегулированию и необходимостью государственного управления для защиты национальных интересов [9].

Специфическое развитие конкурентных стратегий имеет рынок телекоммуникационного оборудования. На этом рынке сектор операторов связи намного крупнее корпоративного рынка. Рост этого сегмента рынка был вызван значительными расходами именно операторов связи.

Сокращение расходов компаний на закупку оборудования замедлило рост рынка.

Произошло сокращение доходов компаний, сокращение рабочих мест и т. п. Это вызвало необходимость пересмотра стратегии развития. Поставщики телекоммуникационного оборудования сосредоточились на новых видах продукции, которые приспособлены к кризисным условиям.

Современная ориентация этих предприятий в формирующейся конкурентной среде состоит не только в реализации конкурентной стратегии снижения издержек. В тоже время стратегически ориентированные предприятия выбирают сферу конкуренции, а не принимают ее как данную, не просто максимизируют прибыль путем минимальных затрат, а ищут стратегические преимущества. Уже сейчас проявляются тенденции активной деятельности предприятий по формированию рынка в отличие от пассивной реакции на рынок. Для успешного развития телекоммуникационные компании расширяют сферы деятельности, повышают их эффективность, предлагают новые услуги, повышают уровень предоставляемых клиентам услуг.

В последние годы наметились следующие основные тенденции: слияние групп предприятий; избыток технологий связи; развитие инвестиционных стратегий; передел рынка услуг связи [9].

Слияние групп предприятий приводит к увеличению количественных характеристик. Усложняется менеджмент и структура управления. В 2-3 раза вырастают как пространственная распределенность, так и сложность иерархии. Увеличивается время прохождения управленческих воздействий и, соответственно, сбор необходимой управленческой информации. Процесс слияния вызывает усиление внутренней борьбы. Активизируются инвестиционные стратегии, их появление и желание ими воспользоваться вызывает новые и непривычные ориентиры для традиционных методов управления, к ним относятся капитализация активов, приведение управления деятельностью к международным стандартам и углубление контроля. Для

привлечения инвестиций необходим новый, более глубокий уровень контроля.

На рынке телекоммуникаций интенсивно протекают процессы передела рынка, которые связаны с региональной экспансией альтернативных операторов. В условиях усиливающейся конкуренции обостряется проблема сохранения и увеличения доходности отдельных участников рынка. Ускоренная амортизация, в том числе за счет развития технологий приводит к эффективному увеличению стоимости реконструкции.

На телекоммуникационном рынке России особое значение приобретают маркетинговые исследования. Маркетинг в области телекоммуникаций имеет некоторые особенности, заключающиеся в том, что конечным товаром здесь является услуга связи, предоставляемая оператором. Оборудование связи, которое устанавливается на сети или у потребителя тесно связано с конечной услугой, которая не овеществлена, не переходит в собственность потребителя и тесно связана с временными факторами. Часто пользователь не может заранее судить о полном перечне услуг и их качестве, а это накладывает на проведение маркетинговой политики определенные сложности, требует специальных подходов и методов.

Проблема маркетинга в области телекоммуникаций заключается и в сложности определения конкурентных преимуществ новых услуг. Это негативно влияет на разработку и проведение инвестиционных стратегий. К наиболее перспективным видам услуг относятся: видео, интерактивные видеоигры, электронная торговля и услуги банка на дому. В будущем потребность со стороны деловой сферы в мощностях предоставляемых с помощью оптоволоконной техники сохранится.

К основным услугам, которые пользуются спросом в разных сферах бизнеса, относятся видеоконференции, передача сообщений с помощью электронных средств, мобильная связь [9].

Для определения эффективности работы маркетинговых подразделений на девяти предприятиях нами был проведен социологический опрос руководителей и специалистов. В опросе приняло участие двадцать семь человек. Опрос показал, что маркетинговая структура на предприятии имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Некоторые из обследованных предприятий включают в содержание своей работы исследования конкурентов и покупателей, участие в тематических выставках и ярмарках, участие в производственных совещаниях, но, к сожалению, они носят бессистемный характер, что не позволяет определить эффективность использования маркетинговых инструментов.

Существенной для исследуемого рынка является проблема государственного регулирования деятельности телекоммуникационных компаний. Наиболее важными аспектами в вопросе регулирования являются поддержка конкуренции; стимулирование частных инвестиций; расширение содержания базовых услуг. Большое значение имеет регулирование деятельности в области коммуникаций, приводящее к выгоде конечного потребителя, требование открытого доступа к сетям, а также разработка комплекса мер по защите отечественных товаропроизводителей [9].

Телекоммуникационная отрасль в настоящее время – это наиболее быстрорастущая отрасль практически в любой стране. Технологический прогресс в целом и в беспроводных технологиях в частности, а также развитие Интернет-технологий привели к значительному росту телекоммуникационной отрасли.

Операторы связи Красноярского края – это компании, предоставляющие своим клиентам услуги сотовой связи, мобильный интернет и различные способы передачи данных, услуги Р-телефонии, а также междугородную и международную связь и другие необходимые телекоммуникационные услуги.

Приоритетами операторов сотовой связи на территории Красноярского края являются внедрение инновационных технологий и строительство новых

виртуальных частных сетей, направленные на доступность и качество мобильной связи и доступа в интернет [56].

В настоящее время свои услуги на Красноярском рынке предоставляют федеральные компании «МТС», «Билайн», «МегаФон», «Yota» и региональная «Tele2» (входит в группу компаний ПАО «Ростелеком»). Процент проникновения мобильной связи в регион составляет более 100 %, большинство пользователей мобильной связи регулярно используют две-три SIM-карты. Наиболее популярными операторами являются «МТС» и местная сеть – «Tele2».

Стоит отметить, что абоненты, как правило, лояльны своему оператору, поэтому снижение стоимости связи у конкурентов не заставит его менять «МегаФон» на «Tele2» или наоборот. Более того, конкурентным преимуществом с появлением смартфонов в последнее время стал дешевый Интернет, а не дешевая связь или SMS, поэтому на стоимость этих услуг сотовые операторы стали обращать гораздо меньше внимания.

Охарактеризуем стратегии операторов на рынке телекоммуникаций Красноярского края с точки зрения типовых конкурентных стратегий Ф. Котлера и М. Портера [56].

Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь или «нишевик». Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке. Портер М. выделяет следующие стратегии:

- стратегия низких издержек, когда издержки можно уменьшить за счет экономии ресурсов, создания дешевых товаров, монополии на дешевое сырье, совершенствования технологии, оптимизации управления;

- стратегии дифференциации – наиболее используемый вид стратегии, который заключается в политике выделения организацией своего товара в качестве особого, отличного от конкурентов за счет обеспечения высокого качества товара и специфических потребительских свойств, надежности в эксплуатации, наличия сопутствующих услуг, которые не предоставляются

основными конкурентами, а также выделение своего товара в качестве особенного с обеспечением «узнаваемости» его на рынке, а также за счет владения запатентованными технологиями по производству данного товара;

– стратегия концентрации, в рамках которой принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение. Организация в этом случае может контролировать свои издержки за счет концентрации усилий на ключевых видах товаров, предназначенных для специфических потребителей и созданием особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами [56].

ПАО «МТС» является лидером на Красноярском рынке телекоммуникаций и использует стратегию дифференциации. Основной стратегической целью ПАО «МТС» является сохранение и усиление позиции ведущего телекоммуникационного оператора на рынке. Этого можно достичь с помощью предоставления широкого спектра телекоммуникационных услуг – мобильной и стационарной связи, доступа к высокоскоростному и высококачественному Интернету в дороге и дома, услуг кабельного телевидения. ПАО «МТС» осуществляет инвестиции в улучшение технологии обслуживания своих абонентов, развитие сети и разработку новых продуктов и услуг. Компании присуща типичная для лидера рынка стратегия защиты доли на рынке:

- повышение рентабельности;
- улучшение абонентской базы.

«Tele2», Билайн и ПАО «Мегафон» являются претендентами на лидерство. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке [56].

«Tele2» использует конкурентную стратегию – лидерства по издержкам. Стратегия низких цен позволяет значительно расширить круг пользователей мобильной связи, делая ее доступной массовому потребителю. Компания Tele2 предлагает самые выгодные на рынке тарифы и

предоставляет простые и удобные услуги, подтверждая свой статус сотового дискаунтера.

Стратегия Билайн – это очень грамотно проведенная стратегия – дифференциации. Причем, предложив сразу несколько отличительных характеристик своей услуги, а именно: быстроту обслуживания клиентов и отличное качество связи, Билайн не стал устанавливать повышенную цену на услуги сотовой связи. К конкурентным преимуществам сотового оператора Билайн можно отнести:

- тарифообразование (цены на тарифы с высокой стоимостью ниже, чем у конкурентов);
- активное использование коммуникационных средств (а именно печатные средства;
- плакатно-графические средства;
- реклама на радио, телевидении и в интернете);
- «сильный бренд» (компания имеет свой узнаваемый фирменный стиль, логотип и слоган).

ПАО «МегаФон» использует стратегию концентрации и выступает в качестве претендента на лидерство. ПАО «МегаФон» сосредоточил большую часть своих усилий на работе с определенным кругом потребителей – корпоративными клиентами. В России Мегафон – абсолютный лидер по мобильной передаче данных, по зоне покрытия связи в стране и занимает второе место по выручке и количеству абонентов мобильной связи. А в Красноярском крае «Мегафон» делит третье место с Билайном. Одним из основных конкурентных преимуществ «МегаФона» всегда было качество его сети и качество связи. Компания планирует повышать эффективность и прибыльность операционной деятельности компании за счет роста бизнеса и одновременного снижения издержек [56].

ПАО «Ростелеком» является последователем лидера на рынке. Стратегической целью последователя является – следовать за лидером, а не соревноваться с ним. Последователи, как правило, не хотят переманивать

чужих клиентов, а, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Каждый последователь пытается приобрести выраженные конкурентные преимущества и является основным объектом атак претендентов на лидерство. Поэтому последователи при низких производственных издержках вынуждены поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Так называемый «переход на эффективный рост бизнеса», удешевление тарифов, инновации, повышение уровня обслуживания, интенсивная реклама – не что иное, как проявление атакующей стратегии, направленной на завоевание рынка.

Современный мир телекоммуникаций подвержен быстрым изменениям. Новые технологии и продукты, свежие идеи и инновационные решения появляются со стремительной скоростью. Развитие способностей быстро адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям важнейшей стратегической задачей, обуславливающей не только дальнейший рост бизнеса, но и его устойчивость в целом. Поэтому рынок телекоммуникаций не стоит на месте, а развивается, причем стремительно, и сотовые операторы активно приспосабливаются к этим изменениям путем совершенствования своих стратегий, целей и задач. К перспективам развития рынка телекоммуникации можно отнести следующие моменты:

- увеличение объемов мобильной передачи данных (бурный темп роста услуг мобильного Интернета и связи вследствие роста проникновения смартфонов на рынок);
- падение спроса и цены на стандартные услуги (SMS, голосовые звонки);
- большое значение приобретают популярность бренда и степень лояльности потребителей услуги (в Российской Федерации предпочтение бренда играет одну из ключевых ролей при выборе услуги или продукта);
- увеличение эффективности затрат (все лидирующие операторы сотовой связи будут стараться ускорить свою операционную эффективность);

- выход за рамки предоставления своих обычных услуг (усиление лидирующих позиций, нахождение баланса между прибыльностью, ростом выручки и оптимизацией затрат, а также определение основных направлений инвестиций на быстро изменяющемся рынке) [56].

2 Анализ стратегического положения ООО «Игра-Сервис»

2.1 Экономическая характеристика ООО «Игра-Сервис»

Исследуемым предприятием является ООО «Игра-Сервис».

Основная сфера деятельности – это предоставление доступа в сеть Интернет; городские, домашние, стационарные и интерактивные телефоны, цифровое и кабельное телевидение.

Адрес: 66013, Красноярск, ул. Гусарова, д. 61, оф. 60.

Лицензируемые виды деятельности, перечень которых определяется законом, осуществляется на основании специального разрешения в порядке, предусмотренном действующим законодательством. Основные видами деятельности предприятия являются:

- предоставление услуг телематических служб;
- предоставление услуг передачи данных;
- предоставление услуг местной телефонной связи;
- услуги связи по предоставлению каналов связи;
- оказание услуг по подключению к сети Интернет;
- прочие виды деятельности.

Миссия ООО «Игра-Сервис»: «мы стремимся объединить людей в новое информационное сообщество, предлагая самые современные Интернет-технологии в удобных и доступных услугах, открывая новые возможности для бизнеса и семьи, в офисе и дома».

Цель ООО «Игра-Сервис»: «мы стремимся стать единым оператором для домашних и корпоративных абонентов, используя все возможности современных телекоммуникационных технологий, предоставляя полный пакет запрашиваемых современных услуг, таких как Интернет, Телевидение и Телефония, дополняя их необходимыми для удобства использования сервисами».

В таблице 2.1 представлен анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Таблица 2.1 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Игра-Сервис»

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (±)		Темп прироста (±), %	
				2014 – 2013	2015 – 2014	2014 / 2013	2015 / 2014
1. Выручка, тыс. руб.	85211	105933	90487	20722	-15446	24,32	-14,58
2. Численность работников, чел.	80	85	82	5	-3	6,25	-3,53
3. Производительность труда, тыс. руб. / чел	1065,14	1246,27	1103,50	181,13	-142,77	17,01	-11,46
4. Себестоимость, тыс. руб.	84253	104963	89652	20710	-15311	24,58	-14,59
5. Прибыль от продаж, тыс. руб.	958	970	835	12	-135	1,25	-13,92
6. Рентабельность продаж, %	1,12	0,92	0,92	-0,21	0,01	-	-
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	328	474	166	146	-308	44,51	-64,98
8. Рентабельность конечной деятельности, %	0,38	0,45	0,18	0,06	-0,26	-	-
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	26231	28722	29611	2491	889	9,50	3,10
10. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	6400	5877	12160	-523	6283	-8,17	106,91
11. Материальные затраты, тыс. руб.	12412	14755	13692	2343	-1063	18,88	-7,20
12. Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	27,32	28,16	30,09	0,83	1,93	3,06	6,87
13. Прибыль (убыток) на 1 руб. ФОТ, тыс. руб.	0,01	0,02	0,01	0,00	-0,01	31,98	-66,03
14. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	80,00	69,14	148,29	-10,86	79,15	-13,57	114,48
15. Фондоотдача, руб./руб.	13,31	18,03	7,44	4,71	-10,58	35,38	-58,72
16. Фондоемкость, руб./руб.	0,08	0,06	0,13	-0,02	0,08	-26,13	142,23
17. Фондорентабельность, %	5,13	8,07	1,37	2,94	-6,70	-	-
18. Материалоотдача, руб./руб.	6,87	7,18	6,61	0,31	-0,57	4,58	-7,95
19. Материалоемкость, руб./руб.	0,15	0,14	0,15	-0,01	0,01	-4,38	8,64
20. Прибыль (убыток) на 1 руб. материальных затрат, руб./руб.	0,03	0,03	0,01	0,01	-0,02	21,56	-62,26

Анализ основных технико-экономических показателей выявил следующее. Выручка предприятия имеет неоднозначную динамику. Отмечается рост на 24,32 % в 2014 году и снижение на 14,58 % в 2015 году до 90487 тыс. руб., что вызвано общими кризисными явлениями в обществе, снижением платежеспособности населения.

Себестоимость услуг имеет аналогичную динамику. В связи с этим прибыль от продаж увеличилась в 2014 году на 1,25 % и снизилась на 13,92 % в 2015 году до 835 тыс. руб. Такая динамика отражается на эффективности основной деятельности. Рентабельность продаж снижается на 1,12 % в 2013 году до 0,92 % в 2015 году.

Чистая прибыль в 2015 году составила всего 166 тыс. руб., что на 64,98 % ниже, чем в прошлом году. Рентабельность конечной деятельности, рассчитанная по чистой прибыли также снижается с 0,38 % в 2013 году до 0,18 % в 2015 году, что является неудовлетворительным показателем.

Численность персонала также имеет неоднозначную динамику: увеличивается на 6,25 % в 2014 году и снижается на 3,53 % в 2015 году до 82 чел. Отмечается рост производительности труда в 2014 году на 17,01 % и снижение на 11,46 % в 2015 году. Все это на фоне ежегодного увеличения заработной платы, которая в 2015 году составила 30,09 тыс. руб. Ежегодно увеличиваются расходы на оплату труда. Вызвано это как увеличением среднемесячной заработной платы, так и увеличением штата сотрудников.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2015 году составляет 12160 тыс. руб., что в 2 раза выше, чем годом ранее. Предприятие закупило новое телекоммуникационное оборудование. Эффективность использования основных фондов при этом снизилась на половину, о чем свидетельствует снижение фондоотдачи и рост фондоемкости.

Динамика материальных затрат аналогична общей динамике себестоимости. Эффективность их использования в динамике также ухудшается: материалоотдача снижается с 6,87 руб. в 2013 году до 6,61 руб. в 2015 году.

Таким образом, ООО «Игра-Сервис» является прибыльным предприятием, однако эффективность его деятельности в динамике значительно снижается.

Для оценки платежеспособности необходимо проанализировать ликвидность бухгалтерского баланса. Цель анализа ликвидности – оценить способность предприятия своевременно в полном объеме выполнять краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Анализ ликвидности баланса представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ ликвидности баланса ООО «Игра-Сервис» за период 2013-2015 гг.

Показатели	2013	2014	2015	Платежный излишек или недостаток (А-П)		
				2013	2014	2015
Наиболее ликвидные активы	678	817	439	-8388	-13338	-22839
Наиболее срочные обязательства	9066	14155	23278			
Быстро реализуемые активы	8126	11535	10205	8126	11535	10205
Краткосрочные пассивы	0	0	0			
Медленно реализуемые активы	2875	5417	3328	2875	5417	3328
Долгосрочные пассивы	0	0	0			
Трудно реализуемые активы	6149	5622	18708	-2613	-3614	9306
Постоянные пассивы	8762	9236	9402			

Баланс ООО «Игра-Сервис» нельзя назвать абсолютно ликвидным, т.к. в течение всего периода не соблюдается первое соотношение. Уменьшающаяся в динамике кредиторская задолженность предприятия выше, чем имеющаяся сумма свободных денежных средств в кассе и на расчетном счете.

Второе соотношение активов и пассивов соблюдается в течение всего анализируемого периода. Краткосрочная дебиторская задолженность покрывает краткосрочные обязательства предприятия, а именно оценочные обязательства предприятия.

Третье соотношение соблюдается в течение всего периода, так как на предприятии сумма запасов и прочих оборотных средств выше, чем имеющиеся долгосрочные обязательства. И последнее соотношение соблюдается только в 2013-2014 гг. Собственный капитал, за счет нераспределенной прибыли, больше, чем сумма внеоборотных активов предприятия. В 2015 году ситуация ухудшилась.

Главная цель анализа платёжеспособности – своевременно выявлять и устранять недостатки в финансовой деятельности и находить резервы улучшения финансовых возможностей предприятия. Расчет коэффициентов платежеспособности предприятия представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Расчет коэффициентов платежеспособности ООО «Игра-Сервис» за период 2013-2015 гг.

Показатели	Норматив	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (±)	
					2014 – 2013	2015 – 2014
Исходные данные, тыс. руб.						
1 Общая сумма текущих активов	-	11679	17769	13972	6090	-3797
2 Быстрореализуемые активы	-	8126	11535	10205	3409	-1330
3 Наиболее ликвидные активы	-	678	817	439	139	-378
4 Наиболее срочные обязательства	-	9066	14155	23278	5089	9123
5 Краткосрочные пассивы	-	0	0	0	0	0
Расчетные показатели						
Коэффициент текущей ликвидности	> 2	1,29	1,26	0,60	-0,03	-0,66
Коэффициент критической оценки	> 1	0,97	0,87	0,46	-0,10	-0,42
Коэффициент абсолютной ликвидности	> 0,2	0,07	0,06	0,02	-0,02	-0,04

Анализ коэффициентов платежеспособности предприятия показал, что коэффициенты ликвидности не соответствуют нормативу. Коэффициент текущей ликвидности в течение всего периода не соответствует нормативному значению. Он показывает, что в 2015 году краткосрочные обязательства покрываются оборотными активами компании 0,60 раз, что ниже оптимального значения. Этот показатель в 2013 году имел наиболее приближенное к оптимальному значение.

Коэффициент критической оценки соответствует нормативному значению в течение всего анализируемого периода. Этот коэффициент показывает, что погасить текущие обязательства возможно будет 0,46 раз, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости. Этот показатель в 2 раза ниже нормативного значения.

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативным значениям. Он показывает, что краткосрочные обязательства предприятия не могут быть погашены за счет имеющейся денежной наличности. Он имеет крайне неудовлетворительный показатель. Чем выше его величина, тем больше гарантия погашения долгов.

Таким образом, платежеспособность ООО «Игра-Сервис» находится на неудовлетворительном уровне.

Цель анализа финансовой устойчивости – оценка способности организации погашать свои обязательства и сохранять права владения в долгосрочной перспективе. Устойчивость финансового состояния предприятия оценивается системой абсолютных и относительных показателей путем соотношения заемных и собственных средств по отдельным статьям актива и пассива баланса. Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Игра-Сервис»

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (±)	
				2014 – 2013	2015 – 2014
Исходные данные, тыс. руб.					
1 Источники собственных средств	8762	9236	9402	474	166
2 Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0
3 Внеоборотные активы	6149	5622	18708	-527	13086
4 Наличие собственных источников формирования запасов и затрат	2613	3614	-9306	1001	-12920
5 Наличие собственных и долгосрочных заемных средств	2613	3614	-9306	1001	-12920
6 Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
7 Общая величина источников формирования запасов	2613	3614	-9306	1001	-12920
8 Общая сумма запасов и затрат	2875	5417	3328	2542	-2089
Расчетные показатели					
Излишек или недостаток собственных источников	-262	-1803	-12634	-1541	-10831
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников	-262	-1803	-12634	-1541	-10831
Излишек или недостаток общей величины основных источников формирования запасов и затрат	-262	-1803	-12634	-1541	-10831
Тип финансовой устойчивости	Кризисное	Кризисное	Кризисное	-	-

В 2013-2015 гг. на предприятии кризисная финансовое состояние. Кризисное финансовое состояние характеризуется ситуацией, когда сумма запасов и затрат превышает общую сумму нормальных (обоснованных) источников финансирования. Данная ситуация означает, что предприятие не может вовремя расплатиться со своими кредиторами и может быть объявлено банкротом. Кризисное финансовое состояние, при котором предприятие полностью зависит от заемных источников финансирования. Собственного капитала, долго- и краткосрочных кредитов и займов не хватает для финансирования материально-производственных запасов. Пополнение

запасов осуществляется за счет средств, образующихся в результате погашения кредиторской задолженности.

Таблица 2.5 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Игра-Сервис»

Показатели	Норма тив	2013	2014	2015	Абсолютное изменение (±)	
					2014 – 2013	2015 – 2014
1 Источники собственных средств, тыс. руб.	-	8762	9236	9402	474	166
2 Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	-	0	0	0	0	0
3 Краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность и прочие краткосрочные обязательства, тыс. руб.	-	9066	14155	23278	5089	9123
4 Внеоборотные активы, тыс. руб.	-	6149	5622	18708	-527	13086
5 Общая сумма текущих активов, тыс. руб.	-	11679	17769	13972	6090	-3797
6 Валюта баланса, тыс. руб.	-	17828	23391	32680	5563	9289
7 Наличие собственных оборотных средств, тыс. руб.	-	2613	3614	-9306	1001	-12920
Коэффициенты						
- финансовой независимости (автономии)	> 0,6	0,49	0,39	0,29	-0,10	-0,11
- финансовой зависимости	< 0,4	0,51	0,61	0,71	0,10	0,11
- финансового риска	< 0,67	1,03	1,53	2,48	0,50	0,94
- финансовой устойчивости	> 0,75	0,49	0,39	0,29	-0,10	-0,11
- обеспеченности собственными оборотными средствами	>0,1	0,22	0,20	-0,67	-0,02	-0,87
- маневренности	0,2- 0,5	0,30	0,39	-0,99	0,09	-1,38

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости показал, что все коэффициенты не соответствуют нормативным значениям в течение всего анализируемого периода.

Значения коэффициентов автономии и финансовой зависимости характеризует зависимость предприятия от внешних займов, т.к. не соответствуют нормативному значению. Это произошло потому, что у предприятия увеличилась кредиторская задолженность.

Коэффициент финансового риска показывает соотношение привлеченных средств и собственного капитала. Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости ООО «Игра-Сервис». Он показывает, что 248 % привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств.

Коэффициент финансовой устойчивости (стабильности) показывает удельный вес источников финансирования, которые ООО «Игра-Сервис» может использовать в своей деятельности длительное время. Данный коэффициент не соответствует нормативам.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, в какой мере материальные запасы и затраты покрыты собственными источниками и не нуждаются в привлечении заемных средств. Этот коэффициент не соответствует нормативному значению, а в 2015 году и вовсе имеет отрицательное значение.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств показывает неспособность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Коэффициент маневренности собственного оборотного капитала в ООО «Игра-Сервис» показывает увеличение части собственного оборотного капитала находящегося в обороте, т.е. в той форме, которая позволяет свободно маневрировать этими средствами. По данному коэффициенту наблюдается положительная динамика в 2014 году, т.е. присутствует гибкость в использовании собственных средств предприятия. Но в 2015 году ситуация значительно ухудшилась и коэффициент имеет отрицательное значение.

Таким образом, анализ финансовой устойчивости показал неудовлетворительное положение предприятия, имеет место негативно характеризующая динамика.

2.2 Оценка конкурентной среды ООО «Игра-Сервис»

Конкурентоспособность услуги – понятие относительное, то есть о нем можно говорить только при сравнении с другим объектом. Инструментами конкурентной борьбы являются качество услуги, цены, гарантии и реклама. При всем разнообразии форм конкурентной борьбы главным средством ее ведения является продукт. Тот или иной успех определяется имеющимися у организации конкурентными преимуществами.

Для того чтобы конкурировать на региональном рынке, ООО «Игра-Сервис» прилагает множество усилий по завоеванию самой широкой ассортиментной группы и снижению и удержанию цены на товары. Для этого проводится ряд мероприятий: предложения и спроса, акции, изучение цены, ассортимента, реклама, взаимодействие с покупателями.

Оценку влияния факторов внешней среды целесообразно провести с помощью PEST-анализа (рассмотрен в таблице 2.6).

Таблица 2.6 – PEST-анализ факторов внешней среды ООО «Игра-Сервис»

Политика	Экономика
Политическая стабильность органов региональной исполнительной власти Государственное регулирование конкуренции в отрасли (влияние антимонопольных органов) Повышенное внимание со стороны налоговых органов	Влияние экономического кризиса (снижение уровня потребления населения) Повышение уровня инфляции Развитие розничной сети Повышение отпускных цен поставщиков Появление новых конкурентов
Социум	Технология
Снижение прироста населения Изменение структуры доходов населения Снижение социальной мобильности населения Повышение уровня социальной напряженности	Внедрение новых стандартов розничной торговли Применение программного обеспечения планирования логистики Развитие новых энергосберегающих технологий

Очевидно, что не все перечисленные факторы внешней среды оказывают равное влияние на деятельность ООО «Игра-Сервис». Для выявления наиболее значимых из них следует произвести экспертную оценку и присвоить каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния

на бизнес. Таким образом, можно будет получить комплексную оценку влияния факторов внешней среды на деятельность ООО «Игра-Сервис», которая приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Результаты PEST-анализа факторов внешней среды ООО «Игра-Сервис»

Фактор	Оценка по пятибалльной шкале
Политические факторы	
Напряженные отношения с европейскими странами	4
Введение санкций	3
Отсутствие государственной поддержки	2
Экономические факторы	
Усложнение системы получения кредитов	5
Высокий уровень налоговой нагрузки на предприятие	4
Нестабильная экономическая ситуация в России	4
Увеличение ставки рефинансирования Банка России	5
Социальные факторы	
Изменение покупательских предпочтений потребителей	5
Утеря доверия к интернет-провайдерам	4
Снижение покупательской способности основных потребителей	5
Технологические факторы	
Внедрение технологических новинок конкурентами	3
Быстрое устаревание ассортимента электронных товаров	3
Активное использование передовых способов продаж услуг (через мобильные приложения, Skype, ICQ, Facebook, ВКонтакте, Twitter) конкурентами	4

По итогам анализа риска внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации ООО "Игра-Сервис", можно сделать следующие выводы. Наибольшее влияние оказывают социальные факторы, такие как риск изменения покупательских предпочтений клиентов и снижения их покупательской способности, а также экономические факторы, в особенности усложнение системы получения кредитов и увеличение процентной ставки.

Определив с помощью PEST-анализа глобальные стратегические факторы внешней среды, можно перейти к рассмотрению более конкретных блоков внутри этого элемента бизнес-окружения ООО «Игра-Сервис». Первым направлением анализа будет являться такой фактор внешней среды, как конкуренты.

При анализе внутри отраслевой конкуренции определим степень ее интенсивности как высокую т.к. в Красноярске на начало 2016 года (по данным информационно-справочной системы «2ГИС») 70 организаций, предоставляющих услуги интернет-провайдера, IP-телефонии, оператора кабельного телевидения, услуг телефонной связи. Интенсивность конкуренции может увеличиваться по мере роста количества конкурирующих организаций; стабилизации спроса или медленного его роста; осуществления финансовой поддержки мощными компаниями.

Анализ конкурентной среды в отрасли, состава и структуры конкурентов, намерений и действий конкурентов, давая ценную информацию, должен дополняться анализом состояния и конкурентных возможностей организации, разрабатывающей свои стратегии. Анализируя данные, можно утверждать, что наибольшую угрозу для ООО «Игра-Сервис» представляют конкуренты, в наибольшей степени – это мелкие компании такие как ООО «Красноярская сеть», Аxioma – находящиеся в непосредственной географической близости, а также крупные интернет-провайдеры: Ростелеком, Билайн, Орион-телеком, Yota.

Сравнительная характеристика данных компаний представлена в таблице 2.8.

На телекоммуникационном рынке работает много интернет-провайдеров, как регионального, так и федерального уровня. Все они являются конкурентами для ООО «Игра-Сервис». Но наибольшую угрозу для предприятия представляют федеральные интернет-провайдеры и местные интернет-провайдеры, находящиеся в географической близости от ООО «Игра-Сервис».

Таблица 2.8 – Сравнительные характеристики интернет-провайдеров – конкурентов ООО «Игра-Сервис»

Показатели	ООО «Игра-Сервис»	Красноярская сеть	Axioma	Ростелеком	Билайн	Орион-телеком	Yota
Основные услуги	Интернет Телефония ТВ	Интернет Телефония	Интернет Телефония ТВ	Интернет Телефония ТВ Мобильная связь	Интернет Телефония ТВ Мобильная связь	Интернет Телефония ТВ	Интернет Мобильная связь
Дополнительные услуги	Увеличение скорости интернета; Дополнительные каналы; Родительский контроль; Внешний IP-адрес	Антивирус бесплатно	Бесплатный доступ к portalу развлечениям	Ночное ускорение; Родительский контроль; Антивирус; Обещанный платеж; Информирование о состоянии счета	Автоплата; Доверительный платеж; Добровольная блокировка	Нет	Нет
Вид компании	Местная	Местная	Федеральная	Федеральная	Федеральная	Региональная	Федеральная
Количество офисов в городе	4	1	3	7	16	8	4
Наличие Call-центра	Нет	Нет	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть
Возможность расчета банковской картой	Нет	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть
Метод подключения	Оптоволокно	Оптоволокно	Оптоволокно	Оптоволокно	Оптоволокно	Оптоволокно	Беспроводная связь
Цены от, руб.	200	100	350	240	400	300	200

На рисунке 2.1 представлен многоугольник конкурентоспособности. Все показатели оценены в баллах.

Все эти компании предоставляют примерно одинаковый перечень услуг – это услуги интернета, цифрового телевидения, IP-телефонии. Федеральные интернет-провайдеры являются также операторами сотовой связи. Компания Yota предоставляет услуги беспроводной связи, другие компании, в том числе ООО «Игра-Сервис», – по оптоволокну.

Конкуренты отличаются комплексом дополнительных услуг, предоставляемых клиентам. У всех компаний бесплатное подключение к

услугам. ООО «Игра-Сервис» дает возможность увеличивать скорость интернета и дополнительные каналы за дополнительную плату. Есть функция «родительский контроль», когда родители могут ограничить доступ на компьютере ребенка к нежелательным сайтам.

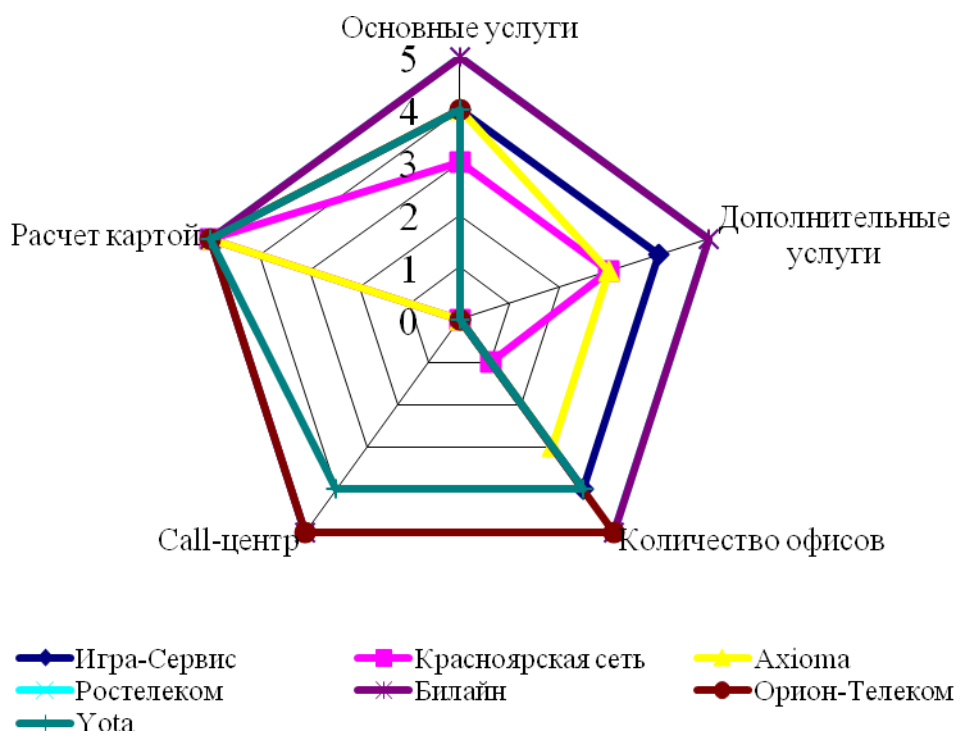


Рисунок 2.1 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Игра-Сервис»

Такой перечень дополнительных услуг предоставляют многие интернет-провайдеры. «Красноярская сеть» и «Ростелеком» предоставляют клиентам дополнительно бесплатно антивирус на все время пользования услугами интернета.

Все интернет-провайдеры предоставляют доступ в интернет на большой скорости, а также более 100 цифровых каналов. Минимальные цены у конкурентов отличаются, но при этом различны пакеты предложений.

Предприятие ООО «Игра-Сервис» уступает своим конкурентов в части отсутствия возможности расчета за услуги в офисе по банковской карте (возможность расчета существует только наличными). Также в ООО «Игра-Сервис» отсутствует полноценный круглосуточный Call-центр. Клиенты могут позвонить лишь по общему номеру в рабочее время. Суббота и

воскресенье являются выходными днями, и техническую поддержку в это время получить не представляется возможным. У компании-конкурента «Yota» техническая поддержка есть, но не по телефону, а в режиме-онлайн, что является не всегда удобным для пользователя.

Таким образом, ООО «Игра-Сервис» уступает своим конкурентам по некоторым важным показателям.

Разработка стратегии развития предприятия основывается на итогах анализа внешней и внутренней среды с последующим составлением СВОТ-матрицы на основе экспертных оценок. Чтобы оценить эффективность стратегии предприятия необходимо провести также еще 4Р-анализ (таблица 2.9). В качестве экспертов руководители предприятий-клиентов.

Таблица 2.9 – 4Р-анализ деятельности ООО «Игра-Сервис»

Показатели	Игра-Сервис	Красноярская сеть	Аxioma	Ростелеком	Билайн	Орион-телеком	Yota
«1Р» - продукт							
Качество связи	5	4	5	5	5	5	5
Скорость связи	5	5	5	5	5	5	5
Количество каналов ТВ	4	4	4	5	5	5	0
Безопасность связи	5	5	5	5	5	5	5
Уровень сервиса, технической службы	3	3	3	5	5	5	4
«2Р» - цена							
Уровень цен	4	5	4	5	3	4	4
Условия оплаты	4	5	5	5	5	5	5
Условия кредита (гарантированный платеж)	3	3	3	5	5	5	4
Виды скидок	4	4	4	5	5	5	5
Процент скидки	4	4	4	5	5	5	5
«3Р» - каналы сбыта							
Степень охвата рынка	3	3	3	5	5	5	5
Регионы сбыта	3	2	3	5	5	5	5
Интенсивность каналов сбыта	4	3	4	5	5	5	5

Продолжение таблицы 2.9

Показатели	Игра-Сервис	Красноярская сеть	Axioma	Ростелеком	Билайн	Орион-телеком	Yota
«4Р» - продвижение на рынке							
Каналы рекламы	3	2	4	5	5	5	5
Адресная работа с клиентами	4	2	4	5	5	5	4
Бюджет рекламы	4	2	4	5	5	5	5
Сумма значений рейтингов	62	56	64	80	78	79	71
Нормированный индекс рейтинга конкурентоспособности предприятия, %	78	70	80	100	98	99	89

Нормированный индекс рейтинга является результирующим относительным показателем измерения конкурентоспособности предприятия и рассчитывается как доля от максимально возможного значения суммы рейтингов. Существенные расхождения оценки нормированного индекса рейтинга свидетельствуют о недостатке информации или несоответствии уровня экспертов задаче. Итоговая оценка конкурентоспособности предприятия определяется либо простым усреднением либо проводится определение средневзвешенного результата. Анализ показывает относительно средний уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Игра-Сервис» по оценкам экспертов. Оно уступает своим федеральным конкурентам и превосходит местных конкурентов.

Одним из наиболее действенных методов оценки конкурентоспособности ООО «Игра-Сервис» является SWOT-анализ, или матрица возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон предприятия. Суть метода состоит в сопоставлении данных о внешней и внутренней среде ООО «Игра-Сервис» (элементы внешней среды - возможности и угрозы; элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны).

Таблица 2.10 – SWOT-анализ ООО «Игра-Сервис»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - благоприятные демографические изменения; - улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание; - организация полноценного Call-центра; - развитие корпоративных клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> - большое число конкурентов, в том числе федеральных; - снижение цен у конкурентов; - расширение зоны покрытия конкурентами; - удешевление беспроводных технологий (беспроводной мобильный интернет); - изношенность телекоммуникационного оборудования.
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - большая зона покрытия; - высокое качество услуг; - ценовая политика - широта предложения услуги; - наличие актуальных дополнительных услуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - однородность рекламы для всех сегментов потребителей; - отсутствие Call-центра (круглосуточной технической поддержки); - низкий бюджет на рекламу; - слабое стимулирование сбыта - неустойчивое финансовое положение - высокая зависимость от клиентов

Проведенный анализ показал, что у предприятия есть потенциальная возможность привлекать дополнительных клиентов за счет благоприятной демографической тенденции, развития корпоративных клиентов. Также есть возможность сделать стратегию предприятия более клиентоориентированной, за счет организации полноценного Call-центра с круглосуточным режимом работы.

Слабым местом предприятия можно назвать отсутствие круглосуточной технической поддержки. У клиента на данный момент нет возможности обратиться в техническую поддержку для решения срочных вопросов в вечернее или ночное время, или в выходные дни.

2.3 Определение стратегических направлений развития ООО «Игра-Сервис»

Стратегия ООО «Игра-Сервис» нацелена на формирование значительного денежного потока за счет роста выручки, развития инфраструктуры сети связи, высококачественных услуг и повышения операционной эффективности.

Для обеспечения дальнейшего роста бизнеса ООО «Игра-Сервис» разрабатывает систему управления, ориентированную на создание стоимости. Стратегическая цель – лидерство на рынке Красноярска по эффективному росту. Для этого ООО «Игра-Сервис» нацелено на формирование системы управления, в основе которой лежат создание стоимости и вовлечение людей, и продолжает вносить качественные изменения в деятельность подразделений Компании.

ООО «Игра-Сервис» работает над созданием такой модели управления бизнесом, которая обозначила бы четкие зоны ответственности на каждом уровне управления и для каждой функции. Усилия по внедрению прозрачных и эффективных бизнес-процессов, включая соглашения об уровне обслуживания между подразделениями, увеличат скорость принятия решений, улучшат взаимодействие внутри Компании и повысят результативность.

Помимо формирования портфеля ключевых инициатив в этой сфере, ООО «Игра-Сервис» работает над созданием контрольных процедур, которые обеспечат надлежащее внедрение запланированных изменений

Вовлеченность сотрудников – важный фактор создания и функционирования эффективной модели управления. В ООО «Игра-Сервис» планируется разработать новую кадровую стратегию Компании, которая позволит улучшить систему постановки целей и мотивации, повысить уровень компетенций сотрудников и их управленческие навыки, а также расширить возможности карьерного роста.

Руководство интегрирует новый подход в корпоративную культуру ООО «Игра-Сервис» – не только на уровне декларации ценностей, но и в части непосредственной реализации заложенных в нее принципов. С помощью ориентированного на создание стоимости подхода и эффективной модели управления в ООО «Игра-Сервис» уверены, что можно достичь главной цели – лидерства по эффективному росту. Этот принцип схематично представлен на рисунке 2.2.

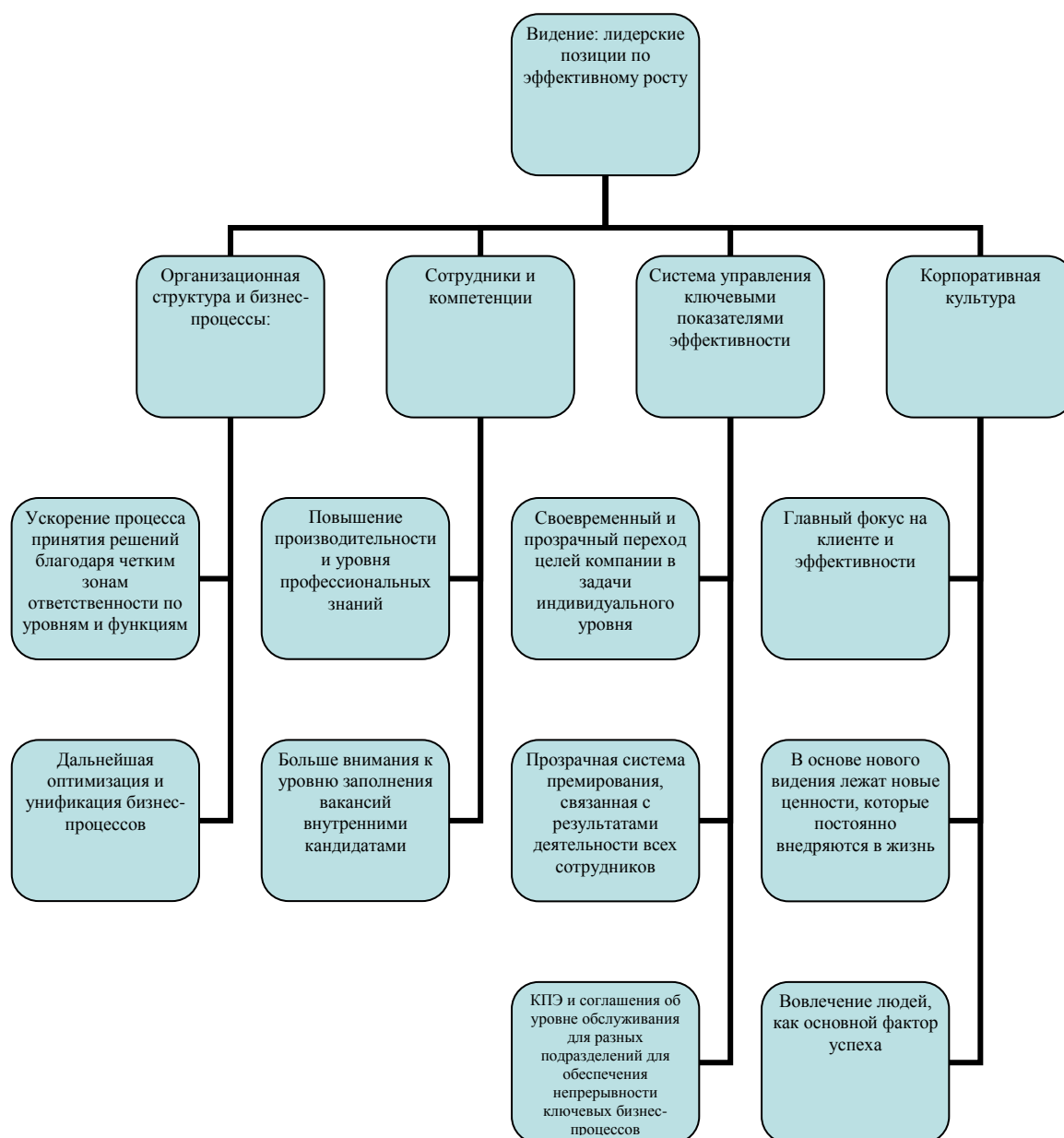


Рисунок 2.2 – Принцип стратегии в ООО «Игра-Сервис»

ООО «Игра-Сервис» оказывает телекоммуникационные услуги. Процесс оказания услуг выглядит следующим образом (рисунок 2.3).

На 1 этапе по телефону клиент оставляет заявку на подключение или заполняет специальную форму на сайте. В этом случае ему перезванивает оператор для подтверждения заявки. Согласовывается дата, время визита монтажников и настройщика. Сроки подключения зависят от объема работ монтажного отдела на момент подачи заявки. В любом случае, подключение производится в срок до трех рабочих дней с момента подачи

заявки. Монтаж возможен с 09:00 до 18:00 в будние дни. Настройка возможна в любой рабочий день.

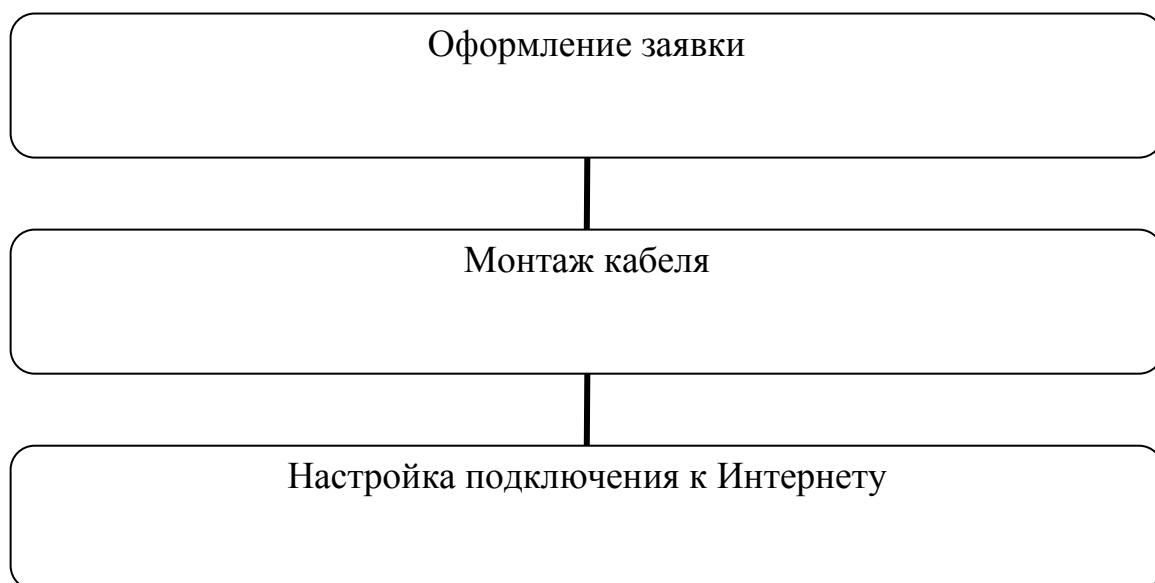


Рисунок 2.3 – Процесс оказания телекоммуникационных услуг в ООО «Игра-Сервис»

На 2 этапе к указанному времени приходят монтажники и заводят кабель в квартиру к клиенту. При необходимости сверлится техническое отверстие над входной дверью. В результате в коридоре будет запас кабеля длиной около 15 метров – этого достаточно для протяжки кабеля по квартире до компьютера. Монтажники могут помочь клиенту протянуть кабель до компьютера за дополнительную плату (по договоренности с монтажниками, в соответствии с прайс-листом).

На 3 этапе после успешного завершения монтажных работ производится заключение договора и настройка. Мастер заключает с клиентом договор, настраивает подключение к Интернету, показывает как все работает, отвечает на возникающие вопросы. Оплата производится после выполнения всех работ по подключению. В зависимости от выбранного тарифного плана вносится соответствующий авансовый платеж. Эта сумма полностью зачисляется на лицевой счет клиента и списывается согласно выбранному тарифному плану.

Самое большое влияние на предприятие оказывают потребители (клиенты). Они формируют действия фирмы, ведь именно за потребителя идет борьба между конкурентами. Предприятие должно своевременно улавливать тенденции в предпочтениях покупателей и перестраиваться под них – менять ассортимент, качество предлагаемых услуг, если хочет быть успешным.

Компания ориентируется на потребителей различного достатка от эконома класса и клиентов со средним уровнем дохода. Различий в обслуживании в зависимости от уровня достатка своих клиентов ООО «Игра-Сервис» не делает, каждый клиент является желанным. Компания стремится, чтобы при ее упоминании у клиентов возникали такие понятия, как качество обслуживания, сервис, престижность, профессионализм.

За срок своего существования у компании появились постоянные клиенты (что является большим плюсом в деятельности), как среди частных клиентов, так и различных фирм и предприятий. Большинство клиентов компании «Игра-Сервис» являются жителями Красноярска.

Клиенты частного порядка. Основные новые клиенты на услуги интернета и цифрового телевидения – это жильцы, только что въехавшие в новостройки. До 80% заказчиков приходят по рекомендации. Остальные 20% – это реклама. Возрастной ценз различен: большинство респондентов – от 20 до 55 лет, т.е. работающее население. В отношении занятости населения можно сказать, что клиенты работают в сферах, где не возникает проблем с оплатой труда (это финансы, кредит, страхование, транспорт, торговля, общественное питание, образование, культура), что говорит об их платежеспособности.

Так же потребителями (клиентами) компании являются предприятия. Среди них такие как ООО «СК-ПОЛИМЕРЫ», ООО ПК «ПОЛИКОМ», ООО «Сион», ООО «СибСтройНедвижимость», которые являются постоянными клиентами компании.

Наиболее важный консолидирующий элемент системы инструментов маркетинга – формулирование стратегии развития. Стратегия развития – обобщающая модель действий, ориентированных на долгосрочное развитие предприятия.

ООО «Игра-Сервис» выбирает стратегию лидерства в снижении издержек. Свои услуги предприятие предлагает всем потенциальным клиентам – как физическим лицам (подключение к интернету и телевидению квартиры, частные дома), так и юридическим.

Стратегия лидерства в снижении издержек предполагает, что предприятие ориентируется на широкий рынок, т.е. на всех потенциальных клиентов, а не на какой-то отдельный сегмент. При помощи массового производства оно может минимизировать свои средние издержки и предлагать клиентам продукты по относительно низким ценам.

Если корпоративная стратегия у предприятия может быть только одна, то деловая стратегия (стратегия деловой сферы) разрабатывается для каждой деловой сферы (отрасли), в которой действует предприятие. Учитывая, что современный, интернет-провайдер одновременно участвует во многих отраслях, он должен подобрать целый «букет» деловых стратегий.

Поскольку большая часть интернет-провайдеров в России развивается в настоящее время достаточно быстро, основная масса провайдеров придерживается стратегии роста, для которой характерно систематическое повышение уровня кратко- и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущих периодов. Такой же стратегии придерживается ООО «Игра-Сервис». Однако, как показал проведенный выше анализ экономических показателей, выручка и прибыль предприятия в динамике снижаются, что указывает на неэффективность механизма реализации выбранной стратегии.

В стратегии роста ООО «Игра-Сервис» придерживается направления развития рынка. Стратегия развития рынка означает, что предприятие стремится расширить рынок сбыта оказываемых услуг, но не за счет

проникновения на уже существующие рынки, а за счет создания новых рынков или рыночных сегментов.

Реализация этой стратегии в ООО «Игра-Сервис» проявляется в активном привлечении новых клиентов для подключения к услугам интернет и цифрового телевидения. Для этих целей проводится постоянная активная рекламная кампания:

- в городе на центральных улицах на фонарных столбах установление световые табло «Игра-Сервис»;
- в почтовые ящики многоэтажек (в особенности новостроек) регулярно раскладываются рекламно-информационные листовки;
- на подъездах многоэтажек, в том числе новостроек, приклеиваются рекламные плакаты А3 формата;
- на местных радиоканалах идет реклама об услугах и акциях компании;
- менеджеры периодически делают обзвон своих клиентов, которые в данный момент пользуются услугами ООО «Игра-Сервис» не в полном объеме. Например, физическое лицо является абонентом стационарной телефонной связи. Ему периодически предлагают заключить договор на подключение услуг телевидения и интернета;
- делается обзвон юридических лиц с предложением заключить договор на услуги интернета, IP-телефонии. Контактные телефоны менеджеры берут в информационно-справочной системе «2ГИС».

В процессе выбора деловой стратегии используются инструменты портфельного анализа, к числу которых относятся матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ).

Типы продуктов определяются в зависимости от темпов роста отрасли (т.е. рынка сбыта того или иного продукта) и относительной доли интернет-провайдера (т.е. его доли в сравнении с долей ведущих конкурентов) на этом рынке. Каждому типу соответствует определенная стратегия.

«Звезда» характеризуется лидирующим положением (высокая доля) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Выбор стратегии для «звезды» очевиден - это стратегия роста. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову». В ООО «Игра-Сервис» «дойной коровой» являются услуги подключения к интернету.

«Дойная корова» занимает лидирующее положение (высокая доля) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (низкий рост). Для «дойной коровы» подходит стратегия стабилизации, которая использует приносимые ею прибыли для поддержания доли на рынке и помощи растущим деловым сферам - «звезде», а при определенных условиях - «трудному ребенку». В ООО «Игра-Сервис» «дойной коровой» являются услуги передачи данных.

«Трудный ребенок» имеет незначительную долю на развивающемся отраслевом рынке. Для него нет однозначного варианта стратегии, приходится выбирать между ростом и сокращением (иногда такое разветвление называют селективной стратегией). Выбор зависит от того, насколько велики шансы улучшить конкурентную позицию и превратить товар в «звезду», а также от наличия достаточных финансовых ресурсов (например, в лице «дойной коровы»).

«Собака» - продукт с ограниченным объемом сбыта (низкая доля) в зрелой или сокращающейся (малоперспективной) отрасли (медленный рост). По отношению к такой деловой сфере, как правило, применяется стратегия сокращения. В ООО «Игра-Сервис» «собакой» являются услуги местной телефонной связи.

Таким образом, рассмотрев возможности ООО «Игра-Сервис», его слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно определить стратегию конкурентоспособности предприятия. Так как ООО «Игра-Сервис» работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для него наилучшей будет комбинированная клиентоориентированная стратегия, нацеленная на решение своих

конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка. Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

3 Разработка стратегии развития ООО «Игра-Сервис»

3.1 Основные мероприятия по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис»

Проведенный выше анализ показал, что предприятие придерживается стратегии лидерства в снижении издержек, стратегии развития рынка. При этом эффективность существующих механизмов реализации этих стратегий низкая, о чем свидетельствует снижение объемов выручки, прибыли и в целом тяжелое финансовое состояние. При этом рынок интернет-провайдеров в Красноярске является насыщенным, конкуренция очень высокая, особенно со стороны федеральных провайдеров. Стратегию развития ООО «Игра-Сервис» необходимо усовершенствовать таким образом, что бы она стала более клиентоориентированной, что позволит удержать старых клиентов и привлечь новых клиентов. Для этих целей будут предложены два основных направления (рисунок 3.1).

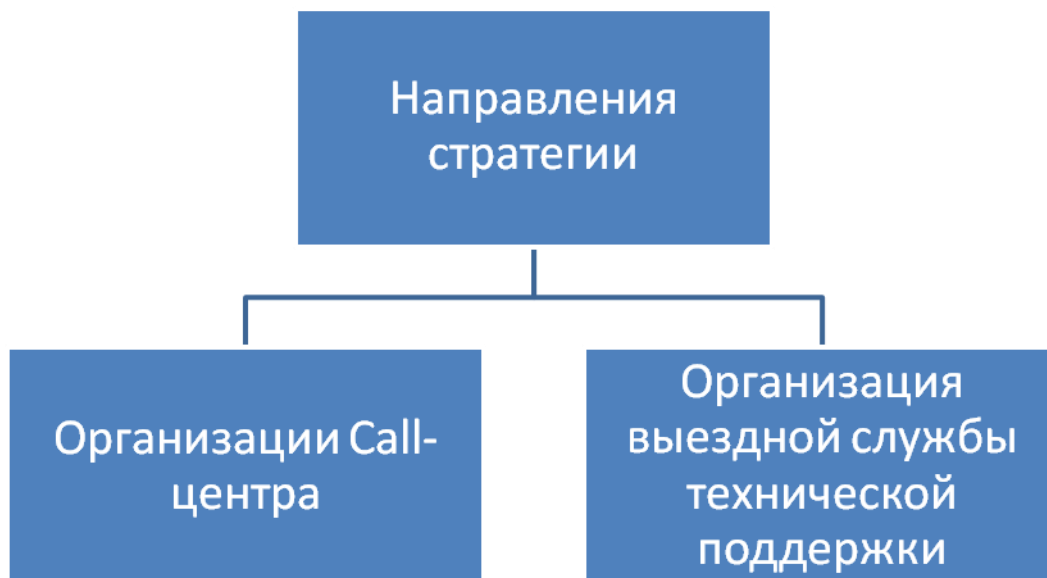


Рисунок 3.1 – Направления совершенствования стратегии развития ООО «Игра-Сервис»

Основным предложением по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис» является открытие Call-центра в городе. Как уже отмечалось выше, сейчас на предприятии отсутствует полноценная служба поддержки

абонентов. Клиент может обратиться в техподдержку только в рабочее время. Это снижает качество работы, и негативно отражается на конкурентоспособности компании в целом.

Call-центр – это эффективный механизм интерактивного взаимодействия компании с потребителями, позволяющий не только удовлетворить, но и предугадать пожелания клиентов.

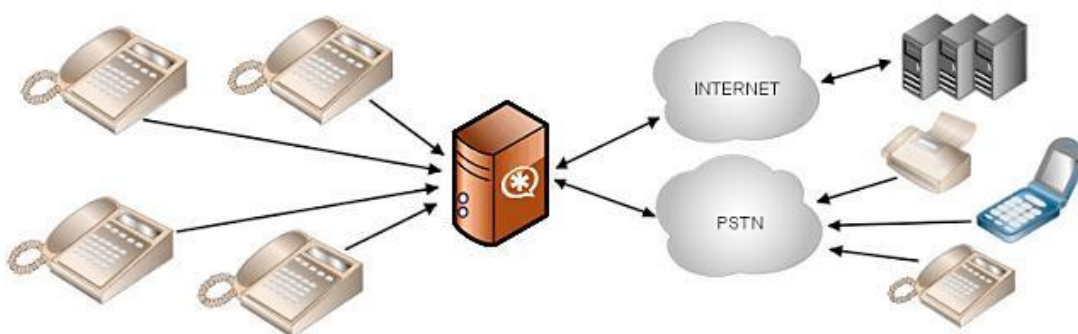


Рисунок 3.2 – Общая схема Call-центра ООО «Игра-Сервис»

Основные функции Call-центра:

- автоматическое приветствие клиента;
- выбор клиентом групп операторов и определение его потребностей;
- построение очереди звонков, если оператор группы занят;
- отправление вызовов на автоматический информатор, воспроизведение записанных сообщений;
- распределение вызовов по операторам, учитывая квалификацию оператора, а также его текущую загруженность;
- полный сбор данных и анализ загруженности линий и операторов, составление статистики по работе call-центра.

Call-центр должен быть тесно интегрирован с различными бизнес-процессами компании, поскольку это поднимет качественный уровень взаимодействия с клиентами. Call центр — это прибыльный и доступный инструмент с произвольной численностью подразделений, взаимодействующих с существующими и потенциальными клиентами.

Дополнительные возможности call-центра:

- коррекция маршрутизации звонков по времени суток, дню недели, текущему количеству свободных операторов и т.д.;
- опираясь на занятость операторов и уровень их квалификации, распределяется нагрузка. Для этого разрабатываются определенные алгоритмы;
- перенаправление. Вызов переадресовывается определенному, компетентному в интересующем клиента вопросе сотруднику;
- вызов ставится в очередь сразу к ряду операторов;
- текущая статистическая информация о количестве вызовов в очереди и времени ожидания ближайшего вызова выводится на дисплеи телефонов операторов;
- оперативное изменение алгоритма распределения вызовов между операторами.

Задачи, услуги и возможности call-центров

Для определения задачи call-центра часто используется формулировка: «улучшение обслуживания заказчиков путем использования call-центра», которая слишком размыта и нуждается в некоторой расшифровке.

К наиболее важным задачам call-центров можно отнести следующее.

Правильно принимать и обрабатывать поток входящих вызовов:

- функции call-центра позволяют сразу направить вызов тому оператору, который наилучшим образом на него ответит. Это позволяет избежать перевода вызова от оператора к оператору, «зависание» вызова в нескольких очередях и т.д. Таким образом, экономится время как клиента, так и сотрудников call-центра;
- система интерактивного речевого взаимодействия (IVR) позволяет автоматизировать рутинные процедуры, на которые раньше тратилось время операторов (пример: предоставление в автоматическом режиме справочной информации о компании, получение клиентом собственного текущего баланса и т.д.). Согласно статистике, процент вызовов, обработанных IVR,

может достигать 65–70% от общего количества вызовов, что позволяет сильно экономить операторские ресурсы, направляя их на решение более сложных задач;

- сообщение клиенту при постановке его в очередь на обслуживание о том, сколько времени ему придется ждать ответа оператора. Статистика показывает, что клиенты, получившие данную информацию, ожидают в 1,5–2 раза дольше, чем клиенты, которым данную информацию не сообщили. В результате уменьшается количество необслуженных вызовов;

- повышается дисциплинированность операторов благодаря наличию средств слежения за их работой в реальном режиме времени, а также благодаря детализированной статистике их работы за определенный промежуток времени (день, неделю и т.д.). Более того, имеется ряд функций, автоматически ставящих в известность администратора, если оператор совершает недопустимые действия: задержался на перерыве, не отвечает на вызов, слишком долго обслуживает вызов и т.д.;

- получение оператором информации о клиенте (а возможно, и о причине вызова) одновременно с приходом звонка на рабочее место оператора позволяет значительно сократить продолжительность обслуживания каждого вызова, увеличив тем самым количество вызовов, которые оператор обслуживает в течение рабочей смены.

Управление работой call-центра в реальном режиме времени, что позволяет оперативно реагировать на изменение потоков вызовов и обслуживать их оптимальным количеством ресурсов. Например, при резко возрастающем потоке вызовов в одну группу операторов (такое может произойти, если у оператора связи возникли проблемы в сети) администратор call-центра может добавить в эту группу операторов из другой группы, которая в данный момент более свободна, и таким образом сбалансировать нагрузку и выдержать высокое качество обслуживания клиентов. Возможность мгновенно реагировать на изменение условий работы call-

центра является функцией, позволяющей гарантировать обслуживание клиентов оптимальным образом.

Оценка эффективности вложений в call-центр производится благодаря наличию большого количества детальной статистической информации о работе оператора, группы операторов, загруженности соединительных линий, всего call-центра в целом. Такая статистика позволяет делать выводы о том, насколько улучшается обслуживание клиентов при внедрении новых функций call-центра, увеличении количества операторов и т.д. Необходимо заметить, что call-центр представляет собой «живой организм», изменяющийся и развивающийся вместе с развитием бизнеса компании. При этом оценка эффективности работы call-центра и отдачи от вложений в него является важнейшим инструментом.

Помимо решения перечисленных выше основных («классических») задач call-центр обладает рядом дополнительных преимуществ:

- контроль качества работы оператора, т.е. качества обслуживания абонентов (прослушивание работы оператора в реальном режиме времени, запись разговоров с целью выявления ошибок при работе оператора и т.д.);
- повышение степени удовлетворенности абонентов за счет быстрой и корректной реакции сотрудников call-центра на их запросы;
- повышение степени удовлетворенности операторов call-центра за счет грамотной организации их рабочих мест, автоматизации или упрощения рутинных процедур и т.д.;
- экономия людских ресурсов и других затрат, т.к. call-центр позволяет обслуживать аналогичное количество вызовов меньшим количеством агентов;
- уменьшение количества необслуженных вызовов и контроль этого количества (в случае использования call-центра в службе платных справок данное свойство позволяет увеличить доходы от этой службы).

Хороший операторский центр помимо обработки входящих вызовов способен обслуживать исходящие. Такая необходимость возникает при

проведении социологических и иных опросов населения или, например, для организации поддержки прямых продаж, продаж по телефону (телемаркетинг) и обслуживания постоянных клиентов.

Так обработка исходящих вызовов может использоваться для собственных нужд, например, проведение опроса той или иной категории клиентов, предложения дополнительных новых услуг, опроса качества обслуживания.

Состав Call-center следующий.

Типичный Call-center – это операторы, автоматический маршрутизатор звонков (ACD), система интерактивного голосового ответа (IVR), программное обеспечение для ввода команд управления звонками и выдачи информации в соответствии с инструкциями клиента. Call-center также может содержать устройство предварительного набора телефонных номеров по заранее установленной программе для совершения больших количеств исходящих звонков (Predictive Dialing) и автоматический определитель номера (ANI).

Автоматический маршрутизатор вызовов (ACD) является обязательным компонентом любого Call-center, в задачи которого входит распределение звонков, управляемых командами с компьютера.

Поступивший вызов может быть направлен: в очередь, на устройство интерактивного голосового ответа, на одного из операторов по заранее заданному алгоритму (первый свободный, менее всех занятый, с учетом квалификации), в другое подразделение компании (территориально удаленное).

Система IVR применяется для идентификации автора при поступлении вызова с целью получения наиболее полной первичной информации, которая будет использована оператором для подготовки к разговору и непосредственно в течение него (разговора).

Функция автоматического обзвона (Predictive Dialing) может использоваться при обзвоне потенциальных клиентов и информирования их о новом продукте или о новых свойствах старого продукта.

Функция определения номера (Automatic number identification, ANI), с которого произошел вызов, позволяет обрабатывать вызовы по очереди, назначая им приоритеты.

Программное обеспечение управляет выборкой сведений из базы данных, на основании которых на экраны операторов в соответствии с поступившим вызовом выводится предварительная информация вместе с соответствующими инструкциями – так называемые «всплывающие окна» (screen pop). Содержательность информации в окнах серьезно влияет на успех работы Call-center.

Человеческий фактор, по-прежнему, как и в других областях человеческой деятельности, является важной и зачастую определяющей составной частью работы Call-center. Профессиональные качества персонала Call-center определяют продуктивность, краткость, содержательность общения с клиентом, причем эти качества включают не только профессиональную компетентность и квалификацию, но и коммуникативную компетентность, знание и понимание психологии, менталитета, особенностей общения с клиентом - потенциальным, постоянным или категории VIP.

Взаимодействие телефонных и информационных ресурсов становится возможным благодаря оборудованию современных Call-centers – телефонному коммутатору, сопряженному с компьютерными ресурсами и базами данных. Сочетание этих технических средств с человеческим фактором в лице операторов или агентов Call-center позволяет вывести взаимоотношения с клиентом на новый качественный уровень.

Алгоритм работы Call-center. В самом общем случае порядок маршрутизации и контроля решения проблемы клиента выглядит следующим образом:

- идентификация клиента;

- определение цели поступившего запроса;
- присваивание запросу уникального номера;
- открытие на запрос соответствующего тикета (учетной записи);
- маршрутизация запроса: на устройство IVR или автоматического секретаря; на агента; на устройство голосовой почты.
- запись в базе данных Call-center маршрута вызова, т.е. того, что с ним происходило в Call-center;
- если клиент выполнил необходимые операции с использованием автоматической системы IVR, то тикет автоматически закрывается с кодом «Успешная обработка запроса»;
- если клиент не выполнил необходимые операции через IVR и отключился о Call-center , то тикет автоматически закрывается с кодом «Выход из IVR»;
- если клиент переключился на агента или устройство голосовой почты, то тикет продолжает оставаться активным с кодом «или «Переключено на агента» (с указанием кода агента) или «Переключено на IVR»;
- в случае общения клиента с устройством голосовой почты, тикет закрывается с кодом «Успешная голосовая почта» только тогда, когда система успешно дозвонится до клиента и агент выполнит запрос клиента;
- в случае общения клиента с агентом, тикет закрывается с кодом «Успешная обработка запроса» только после выполнения агентом запроса клиента;
- если агент вынужден переключать запрос на соответствующее бизнес-подразделение, то тикету присваивается код «Переадресован» с указанием сотрудника подразделения, на которого маршрутизирован запрос. Контроль над запросом сохраняется;
- если в результате общения клиента и ответственного сотрудника запрос был удовлетворен, то тикет автоматически закрывается с кодом «Успешная обработка запроса»;

- если выполнение запроса клиента требует дополнительной проработки, тикет продолжает оставаться активным с кодом «Запрос в обработке»;

- тикет с кодом «Запрос в обработке» закрывается с кодом «Успешная обработка запроса» только в случае обратного отзвона системы и выполнения запроса клиента;

- во всех других случаях тикет закрывается с кодом «Запрос не удовлетворен».

Отчетность. Система создания учетных записей в работе Call-center позволяет собирать обширную статистику, используемую как для оптимизации работы Call-center, так и для определения качества обслуживания клиентов.

Система автоматически отслеживает такие параметры, как:

- количество входящих запросов;
- количество запросов, закрытых с кодом «Успешная обработка запроса» и «Запрос не удовлетворен»;
- количество запросов, закрытых системой IVR;
- количество запросов, закрытых агентом;
- количество маршрутизированных запросов по подразделениям;
- количество запросов в обработке;
- среднее время существования запроса с любым кодом;
- полная статистика переходов запросов из состояния в состояние;
- среднее время обработки запроса агентом;
- среднее время использования системы IVR.

Указанные параметры предоставляются за любой запрошенный период времени.

Система отчетности – это гибкий и удобный инструмент предоставления данных, необходимых для принятия управленческих решений, как на операционном, так и на стратегическом уровне.

Таким образом, установка Call-center решает одновременно несколько важных задач для организации, ее деятельности и ее окружения.

Следующее рекомендуемое направление – это организация службы выездной технической поддержки.

Техническая служба будет оказывать следующие услуги всем желающим (не только абонентам ООО «Игра-Сервис»):

- настройка и установка программного обеспечения, обновление ПО, установка драйверов на устройства, продление лицензий;
- лечение компьютера и ноутбука от вирусов, непосредственная установка антивирусных программ от ведущих разработчиков;
- ремонт персонального компьютера и ноутбука, связанный с заменой комплектующих на новые;
- подключение, настройка и оптимизация работы периферийных устройств (принтер, сканер, копировальный аппарат, веб-камера, звуковая система и другие).
- настройка интернета на любом провайдере, установка и настройка роутера, смена пароля на Wi-fi;
- объединение персональных компьютеров в общую локальную сеть, создание учетных записей пользователей и общей рабочей группы, сетевое администрирование;
- другие виды работ, связанные с настройкой систем цифрового телевидения, установкой антенн эфирного и спутникового вещания.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий поможет сделать стратегию развития более клиентоориентированной, что позволит привлечь дополнительных клиентов и удержать старых.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Организация эффективной работы Call-центра – это сложная работа, требующая относительно больших инвестиций и профессионализма сотрудников. В таблице 3.1 представлены этапы и стоимость создания Call-центра для ООО «Игра-Сервис».

Таблица 3.1 – Основные этапы, сроки и стоимость создания Call-центра в ООО «Игра-Сервис»

Наименование этапа	Содержание этапа	Срок исполнения	Стоимость, руб.	Примечание
Установка и настройка контакт-центра (редакция «Объединенные коммуникации»)	Установка и настройка IP АТС Asterisk для обслуживания телефонных вызовов в режиме call-центра. Настройка коммуникационного оборудования (VoIP-шлюз или плата, GSM шлюз).	1 неделя	49900	Правила маршрутизации и вызовов, тексты голосового меню и другие параметры должны быть согласованы сторонами до начала работ
	Настройка базового функционала системы и сервисов телефонии (IVR, маршрутизация вызовов, перевод звонков, запись переговоров, голосовая почта, черный список, прослушивание разговоров в режиме реального времени, статусы операторов). Объединение офисов в единый номерной план. Настройка панели онлайн мониторинга разговоров. Установка модуля мониторинга и статистики Asternic Call Center Stats. Установка и настройка факс-сервера Подключение контакт-центра в SIP-провайдеру Установка и настройка CRM-системы SugarCRM. Импорт клиентских данных в CRM систему.			

Продолжение таблицы 3.1

Наименование этапа	Содержание этапа	Срок исполн ения	Стоимо сть, руб.	Примечание
	Интеграция CRM системы с IP АТС Asterisk.			
Установка модуля автообзвона	Установка и настройка модуля автообзвона для массовых исходящих кампаний («холодные» продажи, приглашения, опросы) по различным сценариям	3 дня	19900	Сценарии обзвона должны быть предоставлены до начала работ
Установка модуля автоинформатора	Установка и настройка модуля автоинформатора для массовых оповещений голосом и посредством SMS без участия операторов; для автоматического обзвона должников (в т.ч. с проговариванием суммы долга)	3 дня	19900	
Установка модуля аудиоконференций	Установка и настройка модуля аудиоконференций для управляемых телефонных конференций (в т.ч. запускаемых автоматически по расписанию)	3 дня	19900	
Установка модуля видеоконференций	Установка и настройка модуля видеоконференций для управляемых видео конференций и совместной работы удаленных пользователей	3 дня	19900	
Установка модуля «кабинет пользователя»	Установка веб-приложения для получения дополнительных отчетов по работе call-центра и персональной статистики для абонентов (входящие, исходящие звонки, записи своих переговоров и т.п.)	3 дня	19900	Возможны любые отчеты, для этого необходимо предварительно согласовать их состав и структуру
Настройка функции «звонок с сайта»	Интеграция с корпоративным веб-сайтом для бесплатных звонков пользователей Интернета в call-центр.	2 дня	9900	Требуется участие веб-администратора сайта для установки скрипта
Настройка функции «обратный звонок»	Установка и настройка модуля заказа обратных звонков и автоматического ответа позвонившим абонентам	1 день	4900	

Окончание таблицы 3.1

Наименование этапа	Содержание этапа	Срок исполнения	Стоимость, руб.	Примечание
Настройка функции «SMS-автоответ»	Установка и настройка модуля автоматической отправки SMS-сообщений в ответ на входящие звонки абонентов	1 день	4900	
Интеграция со Skype	Установка и настройка модуля SipToSis для входящих и исходящих звонков через скайп	2 дня	9900	
Установка веб-приложения базы знаний	Установка wiki-приложения для управления корпоративными знаниями (добавление, изменение, удаление статей и ссылок). Корпоративная википедия	1 день	4900	
Адаптация CRM	Доработка и настройка форм CRM-системы по техническому заданию. Интеграция в CRM-систему программного телефона по технологии WebRTC	От 1 недели	От 10000	Требования к составу полей и интерфейсу форм должны быть представлены заранее
Разработка ТЗ	Разработка и согласование технического задания на адаптацию и доработку системы	От 1 недели	От 10000	
Техническая поддержка	Сопровождение и обслуживание установленных систем	1 месяц	От 5000	
	Итого		253900	

В таблице 3.2 представлен перечень оборудования для организации контакт-центра.

Таблица 3.2 – Расчет затрат на оборудование для организации контакт-центра ООО «Игра-Сервис»

Наименование	Назначение	Стоимость единицы, руб.	Количество, ед.	Общая стоимость, руб.
Сервер контакт-центра	Выделенный компьютер – сервер контакт-центра	20000	1	20000
VoIP-шлюз D-Link DVG-6008S	Шлюз для подключения 8 аналоговых телефонных линий	14000	1	14000
Плата Digium TE205P	Плата за подключение 2-х потоков E1	30000	1	30000

Продолжение таблицы 3.2

Наименование	Назначение	Стоимость единицы, руб.	Количество, ед.	Общая стоимость, руб.
VoIP GSM шлюз GoIP8	Шлюз для подключения 8 GSM SIM-карт	33000	1	33000
3G модем Huawei E1550	USB модем для подключения 1 GSM SIM-карты	1500	1	1500
IP-телефон Escene US102-YN	Стационарный IP_телефон для менеджера	2200	1	2200
IP-телефон Panasonic KX-TGP500	DECT (беспроводной) IP_телефон для супервизора	3200	1	3200
Гарнитура Plantronics Audio 400 DSP	Наушники с микрофоном для операторов	2500	8	20000
	Итого			123900

Итого капитальные совокупные затраты на организацию Call-центра составят 377800 руб.

Для работы в Call-центре необходимо будет привлечь 8 операторов и руководителя Call-центра.

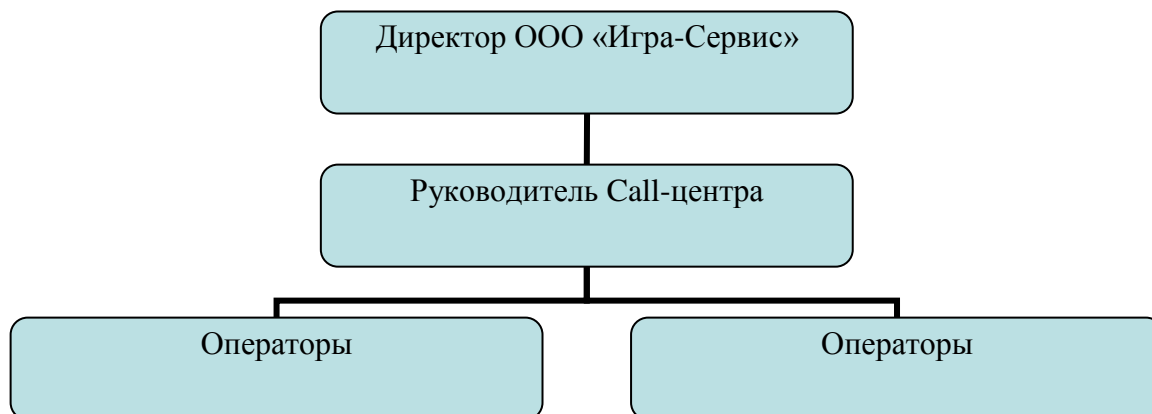


Рисунок 3.3 – Организационная структура Call-центра ООО «Игра-Сервис»

Расчет затрат на оплату труда и страховые взносы представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет затрат на оплату труда и страховые взносы в фонды Call-центра ООО «Игра-Сервис»

Должность	Количество штатных единиц	Заработная плата в месяц, руб.	Расходы на оплату труда в год, тыс. руб.	Страховые взносы в фонды, тыс. руб.
Оператор	8	30000	2880	864
Руководитель Call-центра	1	35000	420	126
Итого			3300	990

Расходы на оплату труда составят 3300 тыс. руб. в год.

Экономическую эффективность мероприятия провести сложно, т.к. напрямую call-центр не продает и не оказывает ни каких услуг. Можно лишь предположить, основываясь на опыте аналогичных компаний, что уровень продаж дополнительных и основных услуг через Call-центр увеличится в среднем на 5 %. Оценка экономической эффективности представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка экономической эффективности деятельности ООО «Игра-Сервис» после открытия Call-центра

Показатели	2015 (факт)	Прогноз	Абсолютное изменение (±)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	90487	95011	4524	5,00
Себестоимость, тыс. руб.	89652	93942	4290	4,79
Прибыль от продаж, тыс. руб.	835	1069	234	28,07
Рентабельность продаж, %	0,92	1,13	0,20	-

Анализ показывает, что открытие Call-центра в ООО «Игра-Сервис», позволит увеличить продажи на 5 %, прибыль от продаж увеличится до 1069 тыс. руб., рентабельность продаж – на 0,20 %.

Следующее мероприятие направлено на организацию выездной сервисной технической службы. Для реализации данного мероприятия необходимо привлечь дополнительный персонал и приобрести специальные инструменты.

Настройка и техническое обслуживание компьютеров для существующих абонентов ООО «Игра-Сервис» происходит в рамках

договора и без дополнительной оплаты. Предлагаемая новая услуга будет ориентирована на новых клиентов, не являющихся пользователями услуг интернета и телевидения «Игра-Сервис». Предполагается, что в течение дня в компанию будет направляться около 10 заявок на оказание подобной технической помощи.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на инструмент и оборудование выездной сервисной технической службы ООО «Игра-Сервис»

Инструмент	Количество, ед.	Цена, руб.	Стоимость, тыс. руб.
Post Card PCI	2	2500	5
Мультиметр	2	2350	4,7
Паяльная станция	2	4100	8,2
Тестер-генератор	2	2760	5,52
Цифровой микроскоп	2	6280	12,56
Имитатор процессов	2	3450	6,9
Тестер оптопар	2	3270	6,54
Итого затраты на инструмент			49,42
Комплект мебели для рабочего места менеджера	1	15000	15
Компьютер	1	25000	25
Итого затраты			89,42

Затраты на инструмент и оборудование составят всего 89,42 тыс. руб. Расходов на дополнительное помещение не потребуется. Рабочее место на менеджера будет организовано в существующем офисе.

POST Card PCI применяется для диагностики неисправностей при ремонте и модернизации компьютеров типа IBM PC (или совместимых с ним). POST Card PCI представляет собой плату расширения компьютера, которая может быть установлена в любой свободный PCI слот (33 МГц) и предназначена для отображения POST кодов, генерируемых BIOS'ом компьютера, в удобном для пользователя виде.

Цифровые мультиметры – это современные измерительные приборы, позволяющие не только получать информацию о текущих значениях физических величин (напряжении, силе тока, температуре и т.п.), но и

подвергать полученные данные обработке, обмениваться ими с компьютером или инженерно-вычислительным комплексом.

Паяльные станции предназначены для пайки при поддержании постоянной температуры жала паяльника в пределах от 150 до 420°C с точностью 2&3°C. Точность обеспечивается температурным датчиком, расположенным в корпусе нихромового проволочного нагревательного элемента рядом с жалом паяльника, и электронно-цифровой системой регулирования температуры основного блока

Тестер-генератор – прибор для диагностики видеосигнала, его формы, амплитудных и частотных характеристиках. Он значительно ускоряет процесс отладки оборудования, даёт возможность визуального контроля изображения на легком и удобном тестовом мониторе.

Цифровой микроскоп используется для увеличения мелких деталей, микросхем, плат и т.п.

В таблице 3.6 представлен расчет затрат на оплату труда и страховые взносы в фонды.

Таблица 3.6 – Расчет затрат на оплату труда и страховые взносы в фонды выездной сервисной технической службы ООО «Игра-Сервис»

Должность	Количество штатных единиц, ед.	Заработная плата в месяц, руб.	Расходы на оплату труда в год, тыс. руб.	Страховые взносы в фонды, тыс. руб.
Менеджер	1	30000	360	108
Системный администратор	2	27000	648	194,4
Итого	3		1008	302,4

Для реализации данного мероприятия необходимо привлечь менеджера, который будет осуществлять руководство деятельностью, отвечать за рекламу и прочие текущие вопросы, и двух системных администраторов с личным автотранспортом. Дополнительных операторов привлекать не придется. Звонки и заявки будут обрабатывать уже работающие операторы.

Дополнительной рекламы для реализации данного мероприятия не предполагается. Информация о новой услуге будет включена во все имеющиеся рекламно-информационные буклеты, баннеры, справочники (в том числе 2ГИС).

Таблица 3.7 – Расчет выручки выездной сервисной технической службы ООО «Игра-Сервис»

Услуга	Количество в день, шт.	Цена, руб.	Стоимость в год, тыс. руб.
Выезд системного администратора, первичная диагностика	10	200	492
Настройка и установка программного обеспечения, обновление ПО, установка драйверов, продление лицензий	2	800	393,6
Лечение от вирусов	1	500	123
Ремонт компьютера, связанный с заменой комплектующих (стоимость комплектующих оплачивается отдельно)	1	900	221,4
Настройка интернета, Wi-Fi, роутера	2	500	246
Подключение периферийных устройств и их настройка	1	500	123
Объединение компьютеров в общую локальную сеть, настройка	1	1500	369
Прочие работы	2	500	246
Итого			2214

Планируемая выручка составит 2214 тыс. руб. в год.

Таблица 3.8 – Расчет эффективности организации выездной сервисной технической службы ООО «Игра-Сервис»

Показатели	Значение
Выручка, тыс. руб.	2214
Затраты, тыс. руб.	1310,4
Прибыль, тыс. руб.	903,6
Капитальные затраты, тыс. руб.	89,42
Срок окупаемости, месяцев	1,19
Рентабельность продаж, %	40,81

Дополнительная прибыль может составить 903,6 тыс. руб. в год.

Уровень конкурентоспособности предприятия в целом увеличивается, что наглядно отражено на рисунке 3.3.

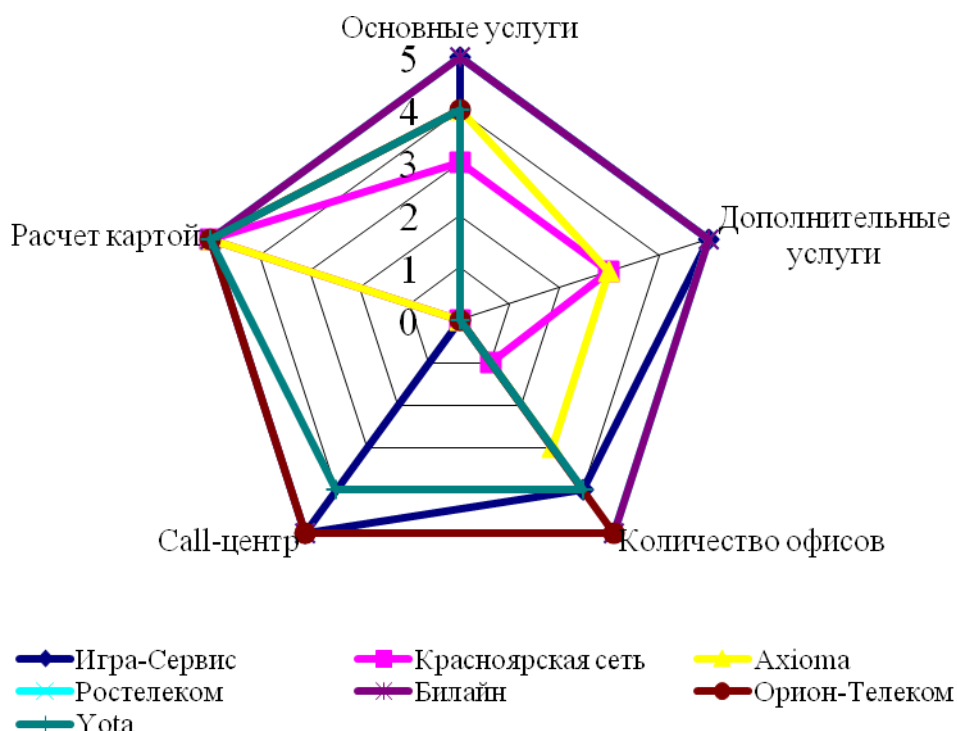


Рисунок 3.3 – Многоугольник конкурентоспособности после реализации мероприятий ООО «Игра-Сервис»

Рисунок показывает, что организация Call-центра и технической службы для ООО «Игра-Сервис» будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Стратегия – это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности. Стратегия – это обязательство осуществлять одну совокупность действий, а не другую.

Стратегия представляет собой совокупность действий, необходимых для достижения поставленных целей путем рационального использования ресурсов экономической системы. Цель стратегии – добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат производственной системе высокую рентабельность и жизнеспособность.

Исследуемым предприятием является ООО «Игра-Сервис».

Основная сфера деятельности – это предоставление доступа в сеть Интернет; городские, домашние, стационарные и интерактивные телефоны, цифровое и кабельное телевидение.

Миссия ООО «Игра-Сервис»: «мы стремимся объединить людей в новое информационное сообщество, предлагая самые современные Интернет-технологии в удобных и доступных услугах, открывая новые возможности для бизнеса и семьи, в офисе и дома».

Цель ООО «Игра-Сервис»: «мы стремимся стать единым оператором для домашних и корпоративных абонентов, используя все возможности современных телекоммуникационных технологий, предоставляя полный пакет запрашиваемых современных услуг, таких как Интернет, Телевидение и Телефония, дополняя их необходимыми для удобства использования сервисами».

Выручка предприятия имеет неоднозначную динамику. Отмечается рост на 24,32 % в 2014 году и снижение на 14,58 % в 2015 году до 90487 тыс. руб., что вызвано общими кризисными явлениями в обществе, снижением платежеспособности населения.

Себестоимость услуг имеет аналогичную динамику. В связи с этим прибыль от продаж увеличилась в 2014 году на 1,25 % и снизилась на 13,92 % в 2015 году до 835 тыс. руб. Такая динамика отражается на эффективности основной деятельности. Рентабельность продаж снижается на с 1,12 % в 2013 году до 0,92 % в 2015 году.

Чистая прибыль в 2015 году составила всего 166 тыс. руб., что на 64,98 % ниже, чем в прошлом году. Рентабельность конечной деятельности, рассчитанная по чистой прибыли также снижается с 0,38 % в 2013 году до 0,18 % в 2015 году, что является неудовлетворительным показателем.

Таким образом, ООО «Игра-Сервис» является прибыльным предприятием, однако эффективность его деятельности в динамике значительно снижается.

На телекоммуникационном рынке работает много интернет-провайдеров, как регионального, так и федерального уровня. Все они являются конкурентами для ООО «Игра-Сервис». Но наибольшую угрозу для предприятия представляют федеральные интернет-провайдеры и местные интернет-провайдеры, находящиеся в географической близости от ООО «Игра-Сервис». Все эти компании предоставляют примерно одинаковый перечень услуг – это услуги интернета, цифрового телевидения, IP-телефонии. Федеральные интернет-провайдеры являются также операторами сотовой связи. Компания Yota предоставляет услуги беспроводной связи, другие компании, в том числе ООО «Игра-Сервис», – по оптоволокну.

Конкуренты отличаются комплексом дополнительных услуг, предоставляемых клиентам. У всех компаний бесплатное подключение к услугам. ООО «Игра-Сервис» дает возможность увеличивать скорость интернета и дополнительные каналы за дополнительную плату. Есть функция

«родительский контроль», когда родители могут ограничить доступ на компьютере ребенка к нежелательным сайтам.

Такой перечень дополнительных услуг предоставляют многие интернет-провайдеры. «Красноярская сеть» и «Ростелеком» предоставляют клиентам дополнительно бесплатно антивирус на все время пользования услугами интернета.

Все интернет-провайдеры предоставляют доступ в интернет на большой скорости, а также более 100 цифровых каналов. Минимальные цены у конкурентов отличаются, но при этом различны пакеты предложений.

Предприятие ООО «Игра-Сервис» уступает своим конкурентов в части отсутствия возможности расчета за услуги в офисе по банковской карте (возможность расчета существует только наличными). Также в ООО «Игра-Сервис» отсутствует полноценный круглосуточный Call-центр. Клиенты могут позвонить лишь по общему номеру в рабочее время. Суббота и воскресенье являются выходными днями, и техническую поддержку в это время получить не представляется возможным. У компании-конкурента «Yota» техническая поддержка есть, но не по телефону, а в режиме-онлайн, что является не всегда удобным для пользователя.

Проведенный выше анализ показал, что предприятие придерживается стратегии лидерства в снижении издержек, стратегии развития рынка. При этом эффективность существующих механизмов реализации этих стратегий низкая, о чем свидетельствует снижение объемов выручки, прибыли и в целом тяжелое финансовое состояние. При этом рынок интернет-провайдеров в Красноярске является насыщенным, конкуренция очень высокая, особенно со стороны федеральных провайдеров. Стратегию развития ООО «Игра-Сервис» необходимо усовершенствовать таким образом, что бы она стала более клиентоориентированной, что позволит удержать старых клиентов и привлечь новых клиентов. Для этих целей будут предложены два основных направления:

- организация Call-центра;

- организация выездной технической службы.

У предприятия есть потенциальная возможность привлекать дополнительных клиентов за счет благоприятной демографической тенденции, развития корпоративных клиентов. Также есть возможность сделать стратегию предприятия более клиентоориентированной, за счет организации полноценного Call-центра с круглосуточным режимом работы.

Слабым местом предприятия можно назвать отсутствие круглосуточной технической поддержки. У клиента на данный момент нет возможности обратиться в техническую поддержку для решения срочных вопросов в вечернее или ночное время, или в выходные дни.

Основным предложением по стратегическому развитию ООО «Игра-Сервис» является открытие Call-центра в городе. Как уже отмечалось выше, сейчас на предприятии отсутствует полноценная служба поддержки абонентов. Клиент может обратиться в техподдержку только в рабочее время. Это снижает качество работы, и негативно отражается на конкурентоспособности компании в целом.

Капитальные совокупные затраты на организацию Call-центра составят 377800 руб. Расходы на оплату труда составят 3300 тыс. руб. в год.

Экономическую эффективность мероприятия провести сложно, т.к. напрямую call-центр не продает и не оказывает ни каких услуг. Можно лишь предположить, основываясь на опыте аналогичных компаний, что уровень продаж дополнительных и основных услуг через Call-центр увеличится в среднем на 5 %. Анализ показывает, что открытие Call-центра в ООО «Игра-Сервис», позволит увеличить продажи на 5 %, прибыль от продаж увеличится до 1069 тыс. руб., рентабельность продаж – на 0,20 %.

Следующее рекомендуемое направление – это организация службы выездной технической поддержки. Техническая служба будет оказывать следующие услуги всем желающим (не только абонентам ООО «Игра-Сервис»):

- настройка и установка программного обеспечения, обновление ПО, установка драйверов на устройства, продление лицензий;
- лечение компьютера и ноутбука от вирусов, непосредственная установка антивирусных программ от ведущих разработчиков;
- другие виды работ, связанные с настройкой систем цифрового телевидения, установкой антенн эфирного и спутникового вещания.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий поможет сделать стратегию развития более клиентоориентированной, что позволит привлечь дополнительных клиентов и удержать старых.

Для реализации данного мероприятия необходимо привлечь дополнительный персонал и приобрести специальные инструменты. Планируемая выручка составит 2214 тыс. руб. в год.

Организация Call-центра и технической службы для ООО «Игра-Сервис» будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 29.06.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 28.11.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
6. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 29.12.2015) // Справочно-правовая система

- «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
8. Федеральный закон от 07.07.2003 N 126-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О связи» (с изм. и доп., вступ. в силу с 10.01.2016) Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 313 (ред. от 17.06.2015) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011 - 2020 годы)»
 9. Афанасьев М. Н. Формирование конкурентных стратегий на рынке телекоммуникаций // Известия ВолгГТУ. 2014. - № 6. - С. 104-107.
 10. Александров А.В. Доверие как экономический актив бизнеса private banking // Аудитор. 2014. - № 3. - С. 48 - 55.
 11. Белоусов Д.А. Увеличение рынка сбыта как критерий диверсификации на рынке телекоммуникационных услуг и связи // Science Time . 2014. №5 (5) С.35-37.
 12. Беляев В.И., Кротова М.В. Маркетинговые стратегии развития предприятий в сфере услуг: методы формирования и обоснования // Вестник АГАУ. 2015. №1 (123) С.156-159.
 13. Вотчаева А.А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. №2. С.86-89.
 14. Волостнова М., Матюшина Н. Не проигрывает никто!!! // Управление персоналом. 2014. - № 15. - С. 5 - 14.
 15. Вагель Е. В. Теоретические аспекты повышения эффективности развития предприятий сферы телекоммуникационных услуг // Инновации . 2011. №8 С.62-65.
 16. Владимирец С.К. Метод оценки качества телекоммуникационных услуг на основе анализа отклонений сводного индекса // Вестник Тамбовского университета. Серия: Естественные и технические науки . 2011. №4 С.1049-1050.

17. Вотчаева А.А. Финансовая стратегия компании: понятие и роль в финансовом менеджменте // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. №2. С.86-89.
18. Герш М.В. Жизненный цикл организации // Отдел кадров коммерческой организации. 2016. - № 1. - С. 61 - 66.
19. Герш М.В. Планирование персонала // Отдел кадров коммерческой организации. 2014. - № 9. - С. 59 - 63.
20. Глухих Л.В. Методологический подход к оценке и контролю экономической эффективности конкурентной стратегии промышленного предприятия // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU . 2013. №87. С.488-497.
21. Глинкина О.В. Антикризисная стратегия компании: опыт разработки и реализации // Управление собственностью: теория и практика. 2014. - № 3. - С. 39 - 41.
22. Ерохин В.Ю. Стратегии устойчивого развития предприятий: принципы и критерии разработки // Социально-экономические явления и процессы . 2013. №3 (049). С.60-62.
23. Елсакова Е.А. Финансовая стратегия как элемент обеспечения финансовой устойчивости // Современные проблемы науки и образования. 2014. №2. С.435.
24. Зенирова А. Методика измерения удовлетворенности (лояльности) персонала // Управление персоналом. 2014. - № 14. - С. 57 - 66.
25. Зуева Е.И., Касаткина Е.А. Алгоритм формирования финансовой стратегии // Т-Comm. 2013. №12. С.56-57.
26. Зуева Е.В., Конорев В.В. Финансовая стратегия предприятия и возможности ее реализации // Политика, экономика и инновации. 2015. №2.
27. Киселев С.В., Шакиров М.М. Содержание, характеристика и классификация телекоммуникационных услуг как объекта

- исследования // Вестник Казанского технологического университета . 2013. №10 С.311-316.
- 28.Красникова А.В. Синтетический подход к оценке стратегии повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия // Вестник ВГТУ . 2014. №2. С.75-79.
- 29.Кондратьева Е.А., Шальнева М.С. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. N 8. С. 19 - 29.
- 30.Кисельников Е. А., Сорочайкин А. Н., Тюкавкин Н. М. Оценка стратегии повышения эффективности функционирования предприятий машиностроения на основе капитализации прибыли // Вестник СамГУ . 2013. №4 (105). С.34-42.
- 31.Кузнецов Н.И., Лукасевич И.Я. Разработка финансовой модели деятельности предприятия // Финансы. 2015. - № 9. - С. 53 - 57.
- 32.Кузнецова О.А., Ишеева И.А., Дворникова Ю.В. Формирование финансовой стратегии организации // Концепт. 2013. №S4. С.1-5.
- 33.Курносова Е.А., Хасьянов И.И. Формирование финансовой стратегии предприятий малого бизнеса // Вестник СамГУ. 2015. №5 (127). С.65-68.
- 34.Кулахметова З.С. Теоретические аспекты разработки финансовой стратегии предприятия // Концепт. - 2015. - №S5. С.31-35.
- 35.Кондратьева Е.А., Шальнева М.С. Анализ финансового состояния компании как основа управления бизнесом // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. - № 8. - С. 19 - 29.
- 36.Ларичкина Д.А. Особенности развития отрасли телекоммуникационных услуг в России // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований . 2015. №5-3 С.473-477.

- 37.Лебедев А. Н. Проблемы координации стратегий развития субъектов сферы услуг // ТДР. 2010. №3 С.90-91.
- 38.Лисун С.В. Риски как реальность нашей жизни // Налоговое планирование. 2014. - № 3. - С. 22 - 29.
- 39.Мамонов Е. Как проводить дискуссию в тренинге // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. - № 5. - С. 72 - 80.
- 40.Максимова А.Н., Иванов Н.Н. Стратегии франчайзинга в современных условиях функционирования организаций сферы услуг // Проблемы современной экономики. 2013. №1 (45) С.212-214.
- 41.Матюшина Н. В бизнесе просто - идет процесс обмена талантами... [Интервью с Е. Михайловой] // Управление персоналом. 2015. - № 32. - С. 25 - 33.
- 42.Михель В. - С. Определение и выбор финансовой стратегии корпорации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2015. №1 (21). С.112-117.
- 43.Мищерина М.В. Методика и доминанты формирования финансовой стратегии предприятия // Пространство экономики. 2012. №1-3. С.101-103.
- 44.Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. 640 с.
- 45.Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2015 году // Министерство экономического развития РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://economy.gov.ru>.
- 46.Петращук Г.И. Менеджмент в предоставлении телекоммуникационных услуг // Успехи современного естествознания . 2014. - № 7 - С.175.
- 47.Проскура Д.В., Проскура Н.В. Социальная направленность телекоммуникационных услуг // Вестник НГИЭИ. 2013. - №7 (26) - С.102-115.

48. Проскура Д.В. Особенности формирования информационного пространства в регионах России через распространение телекоммуникационных услуг // Теория и практика общественного развития . 2015. №5 С.235-242.
49. Проскура Н.В. Социально-экономический потенциал телекоммуникационных услуг // Проблемы современной экономики . 2012. №4 С.487-488.
50. Рзаев Р.Р., Гоюшов А.И. Интеллектуальная система оценки качества телекоммуникационных услуг // Информационно-управляющие системы . 2014. №6 (73) С.57-67.
51. Россия в цифрах. 2015: Крат. стат. сб./Росстат- М., 2015 - 543 с.
52. Сажнева О. А. Организационно-экономические вопросы формирования и мониторинга системы качества телекоммуникационных услуг // Фундаментальные исследования . 2011. №8-1 С.227-230.
53. Степанова И.С. Особенности маркетинга на рынке телекоммуникационных услуг // Вестник ОмГУ . 2011. №4 С.261-265.
54. Соколова Н. Н., Егорова Т. Н. Финансовая стратегия как важная составляющая общей стратегии компании // Фундаментальные исследования . 2015. №2-12. С.2701-2704.
55. Смирнова Е.В., Спирина А.М. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий // Вестник ОГУ . 2015. №13 (149). С.323-328.
56. Тарасова Н. Е., Овчар Н. С. Анализ стратегий сотовых операторов на рынке телекоммуникационных услуг в Ростове и Ростовской области // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд . 2013. №22 С.194-198.
57. Туякова З.С., Черемушникова Т.В. Классификация затрат телекоммуникационных компаний по бизнес-процессам // Вестник ОГУ . 2013. №8 (157) С.233-240.

- 58.Тихвинский В. О., Минов А. В. Сценарии производственной деятельности операторов услуг M2M на телекоммуникационном рынке // Т-Comm . 2013. №12 С.104-106.
- 59.Уридия И.З. Современное состояние мирового рынка телекоммуникационных услуг // Проблемы современной экономики . 2015. №12 С.56-59.
- 60.Уридия И.З. Перспективы развития мирового рынка телекоммуникационных услуг // Проблемы современной экономики . 2013. №14 С.40-44.
- 61.Фам К.Х., Квятковская И. Ю. Использование медианных распределений для решения задачи оценки конкурентоспособности телекоммуникационных услуг // Известия ВолгГТУ . 2014. №6 (133) С.86-91.
- 62.Фокина Е.А., Бондаренко П.В. Анализ и прогнозирование рынка информационно-телекоммуникационных услуг в регионе // Фундаментальные исследования. 2014. №12-8 С.1732-1736.
- 63.Хабирова Ф.Ф., Шавлуков М.О. Проблемы развития сферы телекоммуникационных услуг в РФ // Проблемы Науки . 2014. №7 (25) С.58-59.
- 64.Шакиров М.М. Специфика телекоммуникационных услуг как объекта исследования // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития . 2013. №6 С.276-280.
- 65.Шалаев А.В. Оптимизация структуры предприятия // Делопроизводство и кадры. 2015. - № 5. - С. 68 - 80.
- 66.Шишкова Г.А. Эффективность стратегии развития предприятия: проблемы оценки // Вестник РГГУ . 2014. №3. С.26-35.
- 67.Шестерикова Н.В. Оценка инновационного потенциала предприятия как показатель эффективности реализации инновационной стратегии // Вестник ННГУ . 2015. №2-2. С.302-305.

- 68.Официальный сайт: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
- 69.Официальный сайт: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.krasstat.gks.ru>.
- 70.Официальный сайт: ООО «Игра-Сервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.g-service.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Игра-Сервис» за 2013 год



ИНН 2 4 6 6 0 9 2 2 4 0
КПП 2 4 6 3 0 1 0 0 1 стр. 0 0 3



b2fc a38b 50f3 823c 0149 d9a8 281e 5408

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
—	Материальные внеоборотные активы ²	1 1 5 0	6 1 3 9	6 6 6 1	7 7 2 6
—	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1 1 9 0	1 0	1 4	1 7
—	Запасы	1 2 1 0	2 8 7 5	1 2 6 0	1 4 4 7 8
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1 2 5 0	6 7 8	1 6 5 9	1 3 9
—	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1 2 3 0	8 1 2 6	1 0 2 1 7	5 6 3 5
—	БАЛАНС	1 6 0 0	1 7 8 2 8	1 9 8 1 1	2 7 9 9 5
ПАССИВ					
—	Капитал и резервы	1 3 7 0	8 7 6 2	8 4 3 4	7 7 5 6
—	Долгосрочные заемные средства	1 4 1 0	0	—	—
—	Другие долгосрочные обязательства	1 4 2 0	0	—	—
—	Краткосрочные заемные средства	1 5 1 0	0	—	—
—	Кредиторская задолженность	1 5 2 0	9 0 6 6	1 1 3 7 7	2 0 2 3 9
—	Другие краткосрочные обязательства	1 5 4 0	0	—	—
—	БАЛАНС	1 7 0 0	1 7 8 2 8	1 9 8 1 1	2 7 9 9 5



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Игра-Сервис» за 2013 год



ИНН 2 4 6 6 0 9 2 2 4 0
КПП 2 4 6 3 0 1 0 0 1 стр. 0 0 4



bbde aa84 50f2 0d10 4027 d9be 76fa c494

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
_____	Выручка ⁵	2 1 1 0	8 5 2 1 1	8 4 6 0 8
_____	Расходы по обычной деятельности ⁶	2 1 2 0	(8 4 2 5 3)	(8 3 3 4 9)
_____	Проценты к уплате	2 3 3 0	(0)	_____
_____	Прочие доходы	2 3 4 0	0	2
_____	Прочие расходы	2 3 5 0	(5 0 2)	(3 8 8)
_____	Налоги на прибыль (доходы) ⁷	2 4 1 0	(1 2 8)	(1 9 5)
_____	Чистая прибыль (убыток)	2 4 0 0	3 2 8	6 7 8

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2 Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
- 3 Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы.
- 4 Включая дебиторскую задолженность.
- 5 За минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей.
- 6 Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
- 7 Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Бухгалтерский баланс ООО «Игра-Сервис» за 2014 год



ИНН 2466092240
КПП 246301001 Стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
—	Материальные внеоборотные активы ²	1150	5615	6139	6661
—	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1190	7	10	14
—	Запасы	1210	5417	2875	1260
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	817	678	1659
—	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	11535	8126	10217
—	БАЛАНС	1600	23391	17828	19811
ПАССИВ					
—	Капитал и резервы	1370	9236	8762	8434
—	Долгосрочные заемные средства	1410	0		
—	Другие долгосрочные обязательства	1420	0		
—	Краткосрочные заемные средства	1510	0		
—	Кредиторская задолженность	1520	14155	9066	11377
—	Другие краткосрочные обязательства	1540	0		
—	БАЛАНС	1700	23391	17828	19811



+



+

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Отчет о финансовых результатах ООО «Игра-Сервис» за 2014 год



ИНН 2 4 6 6 0 9 2 2 4 0
КПП 2 4 6 3 0 1 0 0 1 стр. 0 0 4



baff 4a4f 50f4 cb09 6cea 199c a7a0 c2fd

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ⁵	2 1 1 0	1 0 5 9 3 3	8 5 2 1 1
	Расходы по обычной деятельности ⁶	2 1 2 0	(1 0 4 9 6 3)	(8 4 2 5 3)
	Проценты к уплате	2 3 3 0	(0)	
	Прочие доходы	2 3 4 0	1	
	Прочие расходы	2 3 5 0	(3 7 8)	(5 0 2)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁷	2 4 1 0	(1 1 9)	(1 2 8)
	Чистая прибыль (убыток)	2 4 0 0	4 7 4	3 2 8


Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2 Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
- 3 Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы.
- 4 Включая дебиторскую задолженность.
- 5 За минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей.
- 6 Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
- 7 Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.




ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Бухгалтерский баланс ООО «Игра-Сервис» за 2015 год



ИНН 2466092240
 КПП 246301001 Стр. 003


9a22 a18c 50f1 ccaf d0db f794 efb9 1f5a

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
—	Материальные внеоборотные активы ²	1150	18705	5615	6139
—	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1190	3	7	10
—	Запасы	1210	3328	5417	2875
—	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	439	817	678
—	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	10205	11535	8126
—	БАЛАНС	1600	32680	23391	17828
ПАССИВ					
—	Капитал и резервы	1370	9402	9236	8762
—	Долгосрочные заемные средства	1410	0		
—	Другие долгосрочные обязательства	1420	0		
—	Краткосрочные заемные средства	1510	0		
—	Кредиторская задолженность	1520	23278	14155	9066
—	Другие краткосрочные обязательства	1540	0		
—	БАЛАНС	1700	32680	23391	17828



+



+

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Отчет о финансовых результатах ООО «Игра-Сервис» за 2015 год



ИНН 2 4 6 6 0 9 2 2 4 0
КПП 2 4 6 3 0 1 0 0 1 стр. 0 0 4



5f4b 889d 50fe d744 0909 448e 714a d1be

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ⁵	2 1 1 0	9 0 4 8 7	1 0 5 9 3 3
	Расходы по обычной деятельности ⁶	2 1 2 0	(8 9 6 5 2)	(104963)
	Проценты к уплате	2 3 3 0	(0)	
	Прочие доходы	2 3 4 0	7	1
	Прочие расходы	2 3 5 0	(5 8 7)	(3 7 8)
	Налоги на прибыль (доходы) ⁷	2 4 1 0	(8 9)	(1 1 9)
	Чистая прибыль (убыток)	2 4 0 0	1 6 6	4 7 4

Примечания

- 1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.
- 2 Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
- 3 Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы.
- 4 Включая дебиторскую задолженность.
- 5 За минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей.
- 6 Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.
- 7 Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

